

Dumitru Constantinescu
Sorina-Raula Gîrboveanu

Elena Dumitraşcu

COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S)

Contribuția autorilor:

Prof. univ. dr. Dumitru CONSTANTINESCU

*Cap. 1, Cap. 2 (2.1; 2.4; 2.5); Cap. 3 (3.1.3); Cap. 4; Cap.5 (5.1);
Cap. 6; Cap 7; Cap. 8; Cap. 9 (9.6); Cap. 10 (10.1)*

Conf. univ. dr. Sorina-Raula GÎRBOVEANU

*Cap. 3 (3.1.1; 3.1.2; 3.2; 3.3); Cap. 9 (9.1, 9.2; 9.3; 9.4; 9.5),
Cap. 10 (10.2; 10.3)*

Lect. univ. dr. Elena DUMITRAȘCU

Cap. 2 (2.2; 2.3); Cap. 5 (5.2)

Pentru eventuale sugestii, puteți utiliza adresa de e-mail:
iyounelu@yahoo.fr

Dumitru Constantinescu
Sorina-Raula Gîrboveanu

Elena Dumitrașcu

COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ



Copyright © 2011, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
--

CUPRINS

PREFAȚĂ.....	11
---------------------	-----------

Capitolul 1

COMUNICAREA, FORMĂ DE INTERACȚIUNE UMANĂ	13
1.1. Comunicarea în timp. Scurt istoric.....	13
1.2. Cunoașterea interpersonală	19
1.3. Stările de spirit	24
1.3.1. Stări de spirit generale.....	24
1.3.2. Stări de spirit derivate	26
1.3.3. Identificarea stărilor de spirit derivate	28

Capitolul 2

COMUNICAREA ÎN SISTEMUL UNEI ORGANIZAȚII	36
2.1. Imaginea organizației	37
2.1.1. Componentele imaginii	39
2.1.2. Importanța imaginii.....	42
2.1.3. Evaluarea imaginii	43
2.2. Factorii de impact și exigențele comunicării	44
2.3. Universul comunicării organizaționale	48
2.4. Procesul de comunicare.....	57
2.5. Niveluri de comunicare	64

Capitolul 3

COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NONVERBALĂ	69
3.1. Comunicarea orală	69
3.1.1. Vorbirea	69
3.1.2. Ascultarea.....	82
3.1.3. Discursul	84
3.2. Comunicarea scrisă	92
3.3. Simbolurile utilizate în comunicarea nonverbală.....	99
3.3.1. Stilul de exprimare	99
3.3.2. Limbajul trupului	106
3.3.3. Accesoriiile	115
3.3.4. Spațiul personal.....	117
3.3.5. Atingerea	120
3.3.6. Timpul	123
3.3.7. Mediul ambiental	123

Capitolul 4

CADRUL TEORETIC ȘI EPISTEMOLOGIC AL COMUNICĂRII

ORGANIZAȚIONALE	125
4.1. Contextul cercetării comunicării organizaționale	126
4.1.1. Accesul în teren și la surse	127
4.1.2. Durata cercetării și „independența poziției” de cercetător	128
4.2. Construcția obiectului în cercetarea comunicării organizaționale	130
4.3. Implementarea problematicilor „critice”	133
4.4. Metode și tehnici de cercetare specifice științelor umane și sociale	137
4.4.1. Metodele și tehnicile calitative	139
4.4.2. Metodele și tehnicile cantitative	144

Capitolul 5

MIJLOACELE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE	148
5.1. Relațiile de presă	148
5.1.1. Triunghiul de aur al relațiilor cu presa	148
5.1.2. Tehnici de menținere a relațiilor cu presa	163
5.2. Audiovizualul organizației	175
5.2.1. Audiovizualul – vector de comunicare	176
5.2.2. Cheile succesului unui film	179

Capitolul 6

COMUNICAREA MANAGERIALĂ, COMPONENTĂ IMPORTANTĂ A

COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE	183
6.1. Importanța comunicării manageriale	183
6.2. Programul de comunicare managerială	187
6.3. Calitatea comunicării manageriale	189
6.4. Locul comunicării manageriale în sistemul unei organizații	192
6.4.1. Configurația fizică și relațională a sistemului de comunicare managerială	192
6.4.2. Rolurile interpretate de manageri în procesul comunicării	196
6.5. Modelul comunicării manageriale	201
6.6. Rețele de comunicare	204

Capitolul 7

ORGANIZAREA ȘI MODERAREA REUNIUNILOR.....	209
7.1. Managerul grupului	209
7.1.1. Informația	211
7.1.2. Procesul comunicării în grup	214
7.2. Factorii defavorizanți ai gândirii creative	220
7.3. Stimularea gândirii creative	228
7.3.1. Elementele cheie ale tehnicii brainstorming	228

7.3.2. Succesul reuniunilor de tip brainstorming	230
Capitolul 8	
STRATEGII DE COMUNICARE	241
8.1. Pluralitatea strategiilor de comunicare.....	241
8.2. Etapele demersului strategic în comunicare.....	245
8.3. Variabilele strategiei de comunicare	256
8.4. Specificul demersului strategic de comunicare.....	271
8.4.1. Strategia de comunicare organizațională	271
8.4.2. Strategia de comunicare internă	282
Capitolul 9	
STRATEGII DE COMUNICARE MANAGERIALĂ PENTRU	
GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI NEGOCIERILOR.....	293
9.1. Delimitări conceptuale. Beneficiile conflictului	293
9.2. Sursele conflictelor.....	294
9.3. Relația dintre comunicare și conflict.....	299
9.4. Strategii de soluționare a conflictelor	300
9.5. Strategia de negociere managerială.....	306
9.6. Arta de a negocia proiecte	314
Capitolul 10	
COMUNICAREA MANAGERIALĂ INTERCULTURALĂ	322
10.1. Diversitatea și sinergia culturală	322
10.2. Abordarea dimensiunilor culturale.....	327
10.2.1. Abordarea lui Geert Hofstede	327
10.2.2. Abordarea lui Fons Trompenaars.....	331
10.2.3. Abordarea lui Edward Hall	336
10.3. Comunicatorul intelectual	339
BIBLIOGRAFIE.....	344
TABLE DES MATIÈRES.....	350
RÉSUMÉ	354
CONTENTS	358



3 citate cu ajutorul cărora
vă puteți înviora discursul:

✓ *Nu contează câte pisici se bat, întotdeauna ți se va părea că sunt o mulțime de pisici.*

Abraham Lincoln

✓ *Cel mai potrivit moment să te relaxezi este acela când n-ai timp de așa ceva.*

Sidney J. Harris

✓ *Nu pot să vă ofer formula succesului. Dar pot să vă dau formula eșecului: încercați să-i mulțumiți pe toți.*

Herbert Bayard Swope

PREFAȚĂ

Între disciplinele conturate în ultimii ani ca esențiale pentru performanțele organizației se numără și comunicarea organizațională. Astăzi, orice organizație trebuie, de voie sau de nevoie, să-și asculte interlocutorii și să răspundă așteptărilor unui public din ce în ce mai divers și exigent. Acționarii, furnizorii, consumatorii, liderii de opinie, jurnaliștii și puterile publice și-au afirmat dreptul de a ști și a înțelege. Aceștia comunică și doresc să construiască o politică de comunicare cât mai eficace.

În ceea ce privește organizația, filozofia comunicării organizaționale se bazează pe armonizarea diferitelor moduri de exprimare în mediul intern și extern. Firește, organizația este interesată de imaginea sa. O bună comunicare vizează să dea importanță unei imagini pozitive, continuu mai bogată și mai coerentă. Manevra nu este ușoară datorită multiplelor bariere, între care: eterogenitatea publicului, pluralitatea mesajelor din și înspre organizație, diversitatea circumstanțelor de emisie și recepție.

Lucrarea pe care o prefățăm, mai mult decât un manual universitar, ține să semnaleze prin procesul epistemologic realizat două idei majore: comunicarea organizațională nu este o disciplină miraculoasă, iar imaginea organizației nu este nici fructul hazardului și nici un dar căzut din cer.

Bazându-se pe mixul dintre gândirea analitică și gândirea creativă a modurilor operatorii și pe folosirea conceptului de comunicare globală, autorii se referă atât la conținutul actelor de comunicare, cât și la rolul comunicării în procesul managerial. Comunicarea organizațională apare din ce în ce mai mult ca un proces complex în care semnificația mesajelor nu este o dată a priori, ci o construcție cu un profund caracter cultural care se elaborează în colectiv conform situațiilor, în timp și în spațiu.

Un nivel ulterior al dezbaterii este dedicat strategiilor de comunicare. Această parte a cărții reprezintă zona în care se instalează o riguroasă cercetare a specificului demersului strategic de comunicare. Autorii sunt interesați de cunoașterea configurației fizice și relaționale a sistemului de comunicare managerială. Scopul cunoașterii este „netezirea” căii spre armonizarea și asigurarea pluralității strategiilor de comunicare. În acest context, examinarea de perspectivă a mediului organizației pune accentul pe importanța analizei unei serii de binoame-public.

Câmpul cercetării redă atât situații de stimulare, emulații, motivație și satisfacție, cât și situații conflictual-tensionale. Referitor la acestea din urmă, autorii susțin ideea că managerii organizației trebuie să propună modalități de suscitare și chiar de perpetuare a unor conflicte, dar și modalități de ameliorare și rezolvare. Prin cercetarea surselor conflictelor și a relației dintre comunicare și

conflict sunt formulate strategii de soluționare a conflictelor. Totodată, se argumentează că negocierea ocupă locul central în gestiunea relațiilor din interiorul organizației, precum și a relațiilor dintre organizație și mediul său extern.

Autorii, după ce au opinat asupra întregului inventar al problemelor comunicării organizaționale, încheie lucrarea cu o temă deosebit de generoasă: comunicarea managerială interculturală. Axul central al temei este reprezentat de abordarea dimensiunilor culturale folosind cercetările „greilor”: Geert Hofstede, Fons Trompenaars și Edward Hall. Pe de altă parte, apreciem foarte importantă și cercetarea sinergiei culturale care facilitează dezvoltarea de sisteme și activități umane mult mai eficiente.

*Pe baza unei ample documentări în literatura străină și națională, cât și surprinderii unor realități practice specifice organizațiilor românești, autorii au inițiat un demers științific reușit, original, dens în opinii pertinente și provocatoare. Considerăm, și avem convingerea, că lucrarea „**Comunicare organizațională**” va fi receptată pozitiv de un cerc larg de cititori și se va înscrie, alături de celelalte cercetări de specialitate, în portofoliul științific relevant din domeniul comunicării.*

Prof. univ. dr. Dan POPESCU
Academia de Studii Economice, București

„Ia seama, tu care te crezi puternic pentru că știi
să te ascunzi. Are să fie o vreme când ai să te cauți și
n-ai să te mai găsești.”

Alexandru VLAHUȚĂ

Capitolul 1

COMUNICAREA, FORMĂ DE INTERACȚIUNE UMANĂ

1.1. Comunicarea în timp. Scurt istoric

Informațiile oferite de istorie, arheologie, artă, sociologie, economie etc. demonstrează legăturile, schimburile dintre oameni și, bineînțeles, existența comunicării.

Referindu-se doar la istorie, Marinescu (2003) menționează că în Mesopotamia secolelor VIII-IV î.e.n. există o perioadă (se pare) în care a avut loc trecerea de la sate la primele aglomerări urbane. Comunicarea, în acest proces, a reprezentat o condiție a urbanizării.

Influența comunicării

Într-un alt context al istoriei, schimbarea *teocrației* cu *statul administrativ* s-a realizat în cadrul conflictului născut între clasele dominante formate din preoți și militari. *Limbajul religios*, îmbinat cu cel al *puterii militare*, a impus anumite reguli de conviețuire și comunicare umană. Cel puternic, autoritatea divină, își exercita prerogativele datorită calităților personale și a mandatului primit de la zei. Așadar, *formele și mijloacele de comunicare* dintre oameni purtau amprenta modului de organizare specific fiecărei perioade și fiecărui ținut. Această idee este susținută și de cercetătorii Căndea & Căndea (1996, p. 25) care observă că „primul instrument spiritual al omului în procesul socializării sale este comunicarea”. Existența comunicării a conferit energie, viață oricărui model social-cultural, în timp ce lipsa acesteia ar fi dus la dispariția modelului.

Revenind la Marinescu (2003, p. 4-9), noi apreciem sinteza pe care ne-o propune și, mai ales, claritatea evidențierii principalelor „borne” în evoluția comunicării din Antichitate și până în anii '70. Înainte de a vă oferi propriile analize ne alăturăm și împărtășim reflecția profesorului Ștefan Prutianu (2000, p. 18) dedicată evoluției științelor în decursul unui îndelungat timp (peste 23 de secole): „Din antichitate și până astăzi, realizarea unui tablou general al științelor

rămîne un proiect deschis. Mii de clasificări și definiții sunt mereu revizuite și reconsiderate pentru că raporturile dintre diverse domenii ale cunoașterii s-au modificat și continuă să se modifice”.

Egiptul antic

Literatura antică, statuile, pictura, basoreliefurile (încă din secolul al III-lea î.e.n.) sunt mărturii convingătoare despre forma de organizare și modelul de comunicare al Egiptului antic. Stat birocratic, *Egiptul antic* s-a caracterizat prin organizarea statală în provincii și prin forme proprii de comunicare, reguli și expresii impuse de autoritate pentru toți ceilalți. Înalții funcționari – vizirul, judecătorul și cancelarii divinității –, impuneau prin forță voința faraonului. *Epopoea lui Ghilgameș*, *Povestea egipteană a lui Sinuhet*, *Imnul lui Anton*, științele, muzica atestă, alături de alte dovezi, abilitățile dobândite prin educație și antrenament de reprezentanții autorității statale.

India antică

India antică oferă texte revelatorii (*Vedele*, *Brahmanele*, *Upanișadele*) cu privire la limbajul și formele de comunicare ale locuitorilor acelor timpuri (560-480 î.e.n.). Brahmanismul, transmis pe cale orală, va stăpâni moștenirea viitoare.

China

China, spre deosebire de India care a avut legături cu Orientul, a fost o lume închisă. Puținele mărturii despre comunicare aparțin lui *Confucius* (secolele V-IV î.e.n.) care a trăit într-o perioadă când de abia apăruse scrierea.

Grecia antică

Grecia antică prezintă cele mai profunde izvoare ale cunoașterii umane. Izvoare profunde ale cunoașterii umane oferă și Roma antică. Democrația, aristocrația, oligarhia, timocrația, plutocrația, monarhia și tirania sunt principalele forme politice ale cetății grecești. Gânditori iluștri au consemnat în lucrările lor că dominația aparținea celor puternici și, de cele mai multe ori, se realiza prin comunicare. În Grecia, democrația învinge celelalte forme de organizare politică. În cadrul cetății (polis) aveau loc adunări ale cetățenilor, reuniți în piața publică (agora). Cei care învățau să comunice ideile, sentimentele și emoțiile își apărau mai bine interesele, erau ascultați de popor și deveneau lideri (religioși, militari, politici). Prin exerciții repetate, cei mai buni ajungeau să fie maeștri în retorică, în arta de a comunica persuasiv.

Prima lucrare despre comunicare se pare, apreciază Prutianu (1998), a apărut în secolul al V-lea î.e.n., în Siracuza, scrisă de *Corax*. Arta retoricii a pătruns rapid în

Atena și se învăța, mai întâi, de cei care dețineau puterea pentru a comunica mai bine cu oamenii cetății.

Arta retoricii se dezvoltă, apar sofistii (cei care căutau înțelepciunea), vorbitori cu o educație specială capabilă să convingă alegându-și cu multă grijă cuvintele. *Protagoras*, autorul aserțiunii „omul este măsura tuturor lucrurilor”, este primul sofist renumit, un mare sfătuitor și cercetător al adevărului, care a dezvoltat teoria discursului contradictoriu bazat pe teză și antiteză.

Un pas înainte în comunicare l-a realizat *Socrate* care promovează „maieutica” (o metodă de „moșire” a ideilor). Esența metodei consta în aceea că oamenii, pentru a comunica, trebuie să-și dea seama de propria lor ignoranță și să încerce, pe de o parte, cunoașterea lucrurilor superficiale, aparente („doxa”) și cunoașterea profundă și infinită („episteme”), pe de altă parte.

Discipolul lui Socrate, filozoful atenian *Platon*, introduce retorica în viața academică grecească. Retorica, fără a fi considerată știință, se învăța cu scopul de a cunoaște foarte bine oamenii pentru a-i putea influența și controla.

Aristotel, studentul lui Platon, a creat propria școală de filozofie (școala „peripatetică”) în cadrul căreia s-au pus bazele sistemului științific modern de cunoaștere. Aristotel a elaborat instrumentul metodologic principal al cercetării științifice, „*Organon*” (numele a fost dat de discipolii lui Aristotel). Noul instrument va multiplica posibilitățile de studiu ale comunicării umane. În demersul său taxonomic, Aristotel identifică trei funcții ale comunicării publice:

- **funcția publică sau deliberativă** (când discursul aprobă sau infirmă o acțiune);
- **funcția epidictică sau demonstrativă** (exprimarea gratitudinii sau consternării față de o acțiune, elogierea sau blamarea unei personalități);
- **funcția forensică sau judiciară** (justificarea sau incriminarea unor fapte petrecute).

Roma antică

Roma antică (secolele IV-III î.e.n.), puternic influențată de Grecia antică, a trebuit să se adapteze civilizației mult mai avansate a Greciei și modului ei de comunicare. Pedagogul (în greaca veche însemna călăuzitor pentru băieți) era o persoană instruită care îl îndruma pe tânărul patrician. Încet, încet au apărut primele scrieri în latină (*Cato cel Bătrân*) și contribuții ale filozofilor romani la

progresul comunicării. Se face distincție între teorie (retorica) și practică (oratoria). Spre sfârșitul secolului al III-lea î.e.n., *Gracchi* ilustrează elocvența, apoi, în secolul I î.e.n., *Tacitus* și *Cicero*.

Născut în 106 î.e.n., Cicero se afirmă cu ocazia publicării grandioasei sale lucrări „De Oratore”, în care și-a expus concepția despre oratorul ideal. Este creatorul conceptului de oratorie și a fost cel mai mare orator al Romei.

În Roma antică, termenul de *comunicare* are la bază verbul latin „*communico-are*”, provenit din adjectivul „*munis*”, folosit în sensul de îndatoritor (aș face datoria) sau servil. Munis a dat naștere la o familie lexicală bogată, între altele:

- ***immunis***, astăzi imunitar (scutit de sarcini);
- ***communis***, cu sensul sintagmei „însușiri comune”;
- ***municus***, cu derivatul său posibil *communicus* sau *comunicare*, însemnând punerea de acord asupra unor situații, împărțirea sarcinilor.

Creștinismul

Isus din Nazaret, născut la Bethleem sub domnia lui Augustus, este fondatorul *creștinismului*. Odată cu răspândirea creștinismului se reține doar sensul ecleziastic al termenului de comunicare, folosit de credincioși la împărtășanie (cuminecare). Din această accepție s-a dezvoltat antonimul excomunicare, adică interdicția de a primi împărtășania sau excluderea din comunitate.

Evul Mediu

- Dispariția Imperiului roman, în anul 476, anunță trecerea omenirii în *Evul Mediu*. În această perioadă a istoriei nu s-au înregistrat progrese considerabile în teoria comunicării. Cei mai mulți cercetători amintesc despre *impreșiile lui Petru din Salonic* (diplomat în Imperiul Bizantin), de *scrierile lui Ioan Lydos* (gramatician și profesor la Universitatea din Constantinopol), de *poemele lui Georgios Pisides* (diacon la Sfânta Sofia) și încă multe altele mai cunoscute sau mai puțin cunoscute.

În Evul Mediu, teoria comunicării a cunoscut, totuși, un nou impuls datorită creșterii nivelului de organizare al universităților și dezvoltării asociațiilor între profesori și elevi. Cele mai multe paradigme ale procesului de învățare sunt localizate în secolele al XII-lea și al XIII-lea. De exemplu, în secolul al XIII-lea cunoașterea științifică este reunită sub formă de sinteze enciclopedice. Profesori celebri

se îndreptau spre Paris, centrul culturii europene, unde a luat naștere prima universitate. *Robert de Sorbon*, teolog francez, fondează în perioada 1253-1257 un colegiu care va deveni *Université de Sorbonne*. Fondatorul colegiului creează acest stabiliment pentru a facilita elevilor săraci să urmeze studiile teologice. După 1554, *Université de Sorbonne* devine locul deliberărilor generale ale facultății de teologie. Universitatea a câștigat calitatea de centru cultural al științei, devenind un focar intelectual deosebit de renumit în întreaga lume. Comunicarea capătă un caracter variat, iar în prelegerile lor, profesorii îmbină tradiția antichității greco-latine cu informații venite din lumea arabă. Studiul moștenirii anticilor și redescoperirea personalității umane au condus la înflorirea umanismului în întreaga Europă a secolului al XV-lea. Căderea Constantinopolului, în 1453, va lăsa loc dezvoltării mișcării de emancipare intelectuală, de ruptură cu ideile și doctrinele dominante ale Evului Mediu.

În 1469, la Rotterdam, se naște *Desiderius Erasmus Roterodamus* (în latină) – umanist de expresie latină, spirit independent și satiric, precursor al iluminismului, care a răspândit elocvența (arta de a vorbi frumos, emoționant și convingător) în mai multe țări. Adesea, umaniștii erau secretari sau ambasadori ai principiilor, oameni de știință, filozofi care au militat pentru eliberarea gândirii de biserică. Cădea & Cădea (1996, p. 25) menționează: „După 1600, pe de o parte datorită diminuării rolului bisericii ca sursă unică de putere politică, iar pe de altă parte datorită apariției statelor naționale, a regimurilor democratice și a universităților, problemele comunicării reapar în centrul vieții sociale. Crește libertatea de exprimare, se dezvoltă literatura, sporește numărul publicațiilor”.

Studiul comunicării s-a aflat în centrul preocupărilor celor mai mulți gânditori: filozofi, scriitori, fizicieni, matematicieni, sociologi, artiști, ajungându-se la dezvoltarea explozivă din secolele XX și XXI. Dinu (1999, p. 8), în dorința de a sublinia eforturile de dezvoltare a cunoașterii, constată: „Cercetătorii americani Frank Dance și Carl Larson au încercat, în anii '70, să concentreze într-o lucrare definițiile propuse pentru comunicare, de diferiți autori. Ei s-au oprit la 126 de formulări, considerate cele mai reprezentative, deși nici una dintre ele nu este suficientă”.

„Anii '80, remarcă Regouby (1992, p. 37), sunt cei care ne-au introdus în societatea comunicării. Exploziile semnificative ale audio-vizualului, telematicii și biroticii (conexate atât la noile procese ale mondializării și internaționalizării

piețelor, cât și la schimbările din ce în ce mai rapide și performante de informații) au fost de natură să genereze nu numai profunde transformări cu caracter socio-economic, ci și depășirea perioadei de criză și boom-ul comunicării”. La rândul său, cercetătorului Drâmbă (1994, p. 122) observă: „Comunicarea umană, indiferent de formele ei, a fost și va fi întotdeauna influențată de cultura și civilizația unei comunități, avute în vedere la un anumit moment dat. Interacțiunile dintre civilizație, cultură și comunicare au fost continuu substanțiale. Conexiunile dintre teoriile celor trei domenii, ca și dintre acestea și altele au dus la interdisciplinaritate, caracteristică esențială a epocii noastre care, completând cercetarea științifică specifică, dă naștere la o imagine mai apropiată de realitate, decât cea a fenomenelor studiate izolat”.

Internetul

La mijlocul anilor '90 s-a dezvoltat foarte puternic *internetul*. Acesta a fost declanșatorul unei noi ere în comunicare. Sute de milioane de persoane vizitează azi pagini web, zeci de milioane de e-mail-uri sunt transmise zilnic, mii de miliarde de pagini web au fost publicate, sute de mii de tranzacții on-line se derulează în fiecare zi. Internetul, un adevărat „turn Babel”, devine instrumentul în care interferează zeci, sute de limbi, tipologii antropologice și civilizații diferite.

Organizațiile de astăzi, fie că aparțin domeniului producției, comerțului sau turismului, nu mai seamănă cu organizațiile de ieri. Principala sursă care a produs această diferențiere trebuie să fie „noile tehnologii”, deoarece tehnologiile inovative au reprezentat întotdeauna un factor de schimbare, de progres, impunând omenirii să învețe pentru a se adapta. Cercetătorii, în dorința de a surprinde elementul generator al schimbării, atribuie noii economii diferite nume, între care: „economie digitală”, „economie conectată”, „economie a informației”, „economie Internet”, „neteconomie”, sau chiar „eră a informației”. Hoza (2001, p. 9) consideră că „numitorul comun al tuturor numelor atribuite noii economii este dat de utilizarea Tehnologiilor Informaționale și de Comunicație”.

În această nouă economie, comunicarea continuă să rămână singura formă de interacțiune umană, iar esența sa trebuie să aibă în vedere cele două dimensiuni: orizontală (socializarea indivizilor) și verticală (conectarea indivizilor la ierarhiile spiritului).

1.2. Cunoașterea interpersonală

Cunoașterea interpersonală este un proces complex de cercetare a sistemului de gândire umană: conștient și inconștient. De aceea, o bună cunoaștere interpersonală depinde de capacitatea oamenilor de a cerceta sistemele de gândire ale semenilor. Prin cunoașterea interpersonală, oamenii sunt interesați să descopere partea de sistem de gândire a semenilor la care nu au acces în mod conștient, direct.

Fereastra Johari

Cunoașterea interpersonală poate fi îmbunătățită folosind *fereastra Johari*¹. Referitor la această construcție, Marinescu (2003, p. 15) opinează că „în fiecare din noi există două zone: o zonă supusă controlului conștient și o zonă la care nu avem acces în mod conștient, direct (este o zonă de ceață, umbră sau întuneric). Despre această zonă putem afla câte ceva numai cu ajutorul celor cu care comunicăm”. Prutianu (1999, p. 246) consideră fereastra Johari „o reprezentare metaforică a sinelui, sub forma unei ferestre cu patru ochiuri, fiecare ochi simbolizând cele patru zone ale sinelui (deschis, orb, ascuns și necunoscut)”. Căndea&Căndea (1996, p. 30 și 97), analizând fereastra Johari, susțin că „orice persoană poate fi privită ca posedând mai multe zone în care acumulează informație despre sine și lumea din jur”.

Fereastra Johari caracterizează atât persoana, cât și relația sa cu alte persoane. Caracteristicile persoanei și cele ale relației sale cu semenii sunt specifice unei anumite etape a raporturilor reciproce. Fiecare persoană are „ferestre” sau „ochiuri de fereastră”. Numărul acestora, mai mare sau mai mic, este condiționat de multitudinea sau „puținătatea” legăturilor de comunicare pe care orice persoană le are cu alte persoane.

Zona deschisă

Zona deschisă conține date aflate atât în posesia vorbitorului, cât și în cea a receptorului. Ansamblul informațiilor din această zonă poate fi limitat sau foarte vast. Aspectele cunoscute sunt de o mare diversitate: de la nume, vârstă, ocupație până la sentimente, convingeri, comportamente. Cu cât zona deschisă este mai restrânsă (numărul informațiilor este mai limitat) cu atât comunicarea este mai dificilă. Invers, eficacitatea comunicării crește (este

¹ Este o construcție simplă și ingenioasă propusă de cercetătorii americani Joseph Luft și Harry Ingham (1970). Johari derivă de la prenumele aglutinate ale celor doi cercetători americani.

chiar nostimă) pentru o zonă „larg deschisă”. Putem însă comunica cu cineva fără a-i cunoaște înfățișarea sau numele. În acest caz, comunicarea are un caracter impersonal, cum ar fi: contactele noastre impersonale cu vânzătorul de ziare, șoferul de taxi, barmanul etc. Accesul la zona deschisă depinde de ponderea zonei deschise – o mărime variabilă în întregul ferestrei. Nivelul ponderii depinde de mai mulți factori, cei mai importanți sunt: tipul de personalitate, profunzimea comunicării și numărul de persoane cu care comunicăm. Ponderea zonei deschise tinde să crească pe măsură ce vorbitorul recurge la procesele interpersonale de dezvoltare, autodezvoltare și feedback.

Dezvăluirea sinelui

Dezvăluirea sinelui față de semenii are loc selectiv, în sensul că ne extindem zona deschisă prin transfer de informații din zona ascunsă atunci când ne simțim bine în compania cuiva. Omul, când tinde spre echilibrul interior, are o conștiință morală care face ca ascunderea unor fapte (în general greșeli) să amplifice vinovăția. Ascunderea faptelor generează un consum enorm de energie, o măcinare interioară, un declin fizic și psihic al persoanei. Opus ascunderii, dezvoltarea faptelor invită la o reciprocitate, ceea ce înseamnă o zonă tot mai deschisă pe seama zonei oarbe. În procesul dezvoltării procedăm la abandonarea măștii purtate, recâștigarea încrederii în sine, dorința de înțelegere, integrare, cooperare.

Auto- dezvoltarea

Autodezvoltarea este dovedită, mai ales, în timpul spovedaniei și al terapiei psihanalitice. Ultima și-a demonstrat importanța pentru sănătatea fizică și psihică a individului. Când manifestăm încredere în interlocutor, acesta se vede dator să răspundă cu un plus de sinceritate. Într-un astfel de caz vom afla propriile sale păreri, convingeri, constatări despre personalitatea noastră pe care nu le știm sau nu suntem conștienți de ele. De aceea, autodezvoltarea este dorită și practică de majoritatea oamenilor. Totuși, în calea autodezvoltării apar bariere interioare, cum sunt: teama de pedeapsă, teama de efectul de antihalou², teama de autocunoaștere, interiorizarea. Pe de altă parte autodezvoltarea este favorizată de prezența unui număr mic

² Se referă la frica resimțită de cineva că prin destăinuirea unor greșeli (fie și efemere), judecata globală a celorlalți ar influența radical asupra competenței, profesionalismului, comportamentului social.

de persoane în fața cărora se produce dezvăluirea. Vârsta, sexul și mediul joacă un rol important în procesul comunicării. De exemplu, adolescenții sunt mai apropiați de colegi decât de părinți, fetele au un grad mai mare de intimitate față de mamă în raport cu frații sau tatăl, autodezvăluirea este mai ridicată la cei care provin din mediul urban față de cei din mediul rural.

Feed-back

Procesul de *feedback* este, de asemenea, sub controlul vorbitorului deoarece presupune solicitare activă de informație despre sine. Cantitatea și calitatea informațiilor obținute caracterizează relația dintre interlocutori și, de fiecare dată, rămân la latitudinea celui care le furnizează. Cooperarea vorbitor-ascultător este favorizată de existența unui climat de autodezvăluire reciprocă. Relațiile interpersonale au un impact favorabil asupra comunicării dacă interlocutorii practică în mod echilibrat și corect autodezvăluirea și feedbackul.

Zona oarbă

Zona oarbă cuprinde informații despre noi înșine pe care nu le cunoaștem sau nu le conștientizăm, dar alții le știu, le conștientizează. Gesturi tipice, expresii verbale preferate, manifestări emoționale, poziția corpului, ticuri nervoase, timbrul vocii, mirosul specific pe care îl avem și multe altele ne sunt mai puțin cunoscute. De asemenea, suntem ignoranți în privința greșelilor noastre atât cât și a calităților pe care le avem. Zona oarbă apare deoarece fiecare dintre noi, în procesul formării și dezvoltării ca indivizi, am fost răsplătiți și pedepsiți pentru anumite sentimente, atitudini, comportamente. Părinții, în general, încurajează băieții să fie asprii și fetele să fie duioase. Și într-un caz și în altul, indivizii în mod inconștient urmează încurajările și resping pedepsele. Zona oarbă nu poate fi eliminată de nicio persoană, cel mult poate fi diminuată. Incapacitatea oamenilor de a elimina sau de a diminua zona oarbă este specifică tuturor, chiar și acelor care susțin că primesc bucuroși critici pentru a-și corecta defectele. Astfel de dezvăluiri sunt lipsite de sinceritate. Critica se produce în mod direct și, ca urmare, de regulă este contestată cu vehemență. Critica generează iritarea sau supărarea definitivă a celor în cauză. Cel puțin din considerentele enunțate, critica nu poate reprezenta o cale pentru diminuarea zonei oarbe. Se pare, așa susțin psihologii, că singura alternativă la diminuarea zonei oarbe este cunoașterea mai bună a acestei

zone. Cunoașterea mai bună, dar niciodată completă, a zonei oarbe se realizează pas cu pas, în mod indirect, pe măsură ce câștigăm (prin sinceritate și dezvăluire) încrederea interlocutorului.

Zona ascunsă

Zona ascunsă conține secretele noastre într-o mare varietate: mari sau mici, multe sau puține, morale sau imorale, decente sau indecente, plăcute sau neplăcute etc. Altfel spus, zona ascunsă (opusul zonei oarbe) este reprezentată de ansamblul informațiilor pe care o persoană le deține, în mod exclusiv, despre sine. Este deci o zonă cunoscută de sine, dar necunoscută de alții. Zona ascunsă „depozitează” păreri, idealuri, speranțe, griji disimulate sau nu. Tot aici păstrăm informații despre sine pe care le considerăm posibil prejudiciabile relației (amintiri referitoare la moduri de acțiune neconcordante cu propriile standarde sau cele ale grupului), păreri despre interlocutor sau opinii pe care le ascundem de teamă, din dorința de putere etc. Blocarea informațiilor despre sine constituie un dispozitiv de „autoprotecție” pentru individ.

Zona necunoscută

Zona necunoscută se referă la sentimente, tendințe și impulsuri puternic reprimite, talente și potențiale complet necunoscute, reacții care apar doar în situații critice, deosebite. Zona necunoscută este cea mai misterioasă și ocultă zonă a individului. Despre această zonă nimeni nu poate să spună ceva sigur pentru că nici persoana în cauză și nici altcineva nu o poate accede în mod direct. Uneori putem să avem anumite „ieșiri” prin care să ne autonumim sau să ne descoperim (mai ales în amurgul vieții) talente despre care nici nu ne așteptăm să le avem. Sinele necunoscut sugerează existența unui stoc de informații care există în noi, dar nu este la îndemâna cunoașterii noastre sau a altcuiva. Zona necunoscută de sine și de alții se presupune că există în subconștient. Atitudinile aflate în această zonă ne pot influența comportamentul, fără să ne dăm seama.

Marinescu (2003, p. 19-20) într-un scurt elaborat rezumă câteva opinii ale lui *Freud*³ și *Jung*⁴ despre existența subconștientului. După Freud, tulburările născute din dorințe uitate, refutate și ireconciliabile cu morala persistă în

³ Sigmund Freud (1856-1939), psihiatru austriac, este întemeietorul psihanalizei. A contribuit la constituirea psihologiei clinice prin tehnica explorativă a inconștientului.

⁴ Carl Gustav Jung (1875-1961), psiholog și psihiatru elvețian, discipol disident al lui Freud, a înlocuit noțiunea de libido (dorință de satisfacere a instinctului sexual) prin aceea de „inconștient ancestral”

inconștientul oricărui om. Astfel de tulburări intră în conflict cu convingerile morale ale omului, sunt „alungate” în subconștient, de unde tind să reapară sub formă travestită în cursul viselor. Freud a dezvoltat teoria psihanalistică pornind de la structurarea existenței umane spirituale pe trei niveluri: *sinele* (amoral, inconștient, instinctual), *eul* (moral) și *supraeul* sau *superego* (hipermoral). Jung continuă studiile lui Freud în multe domenii ale psihologiei. Este creatorul psihotipurilor (introvertit, ambivalent și extravertit) și prin acestea deschide noi perspective studiului inconștientului uman, ca parte a psihicului.

Comunicarea, chiar dacă nu este întotdeauna cerută sau dorită, trebuie să convingă. Acest scop este atins când se captează atenția personalității umane. Atenția este reținută prin îmbunătățirea comunicării. Cândea& Cândea (1996, p. 31), „privind” prin fereastra Johari, identifică patru nivele de comunicare: „comunicare deschisă, comunicare neintenționată, comunicare intenționată și comunicare prin molipsire” (figura 1.1).

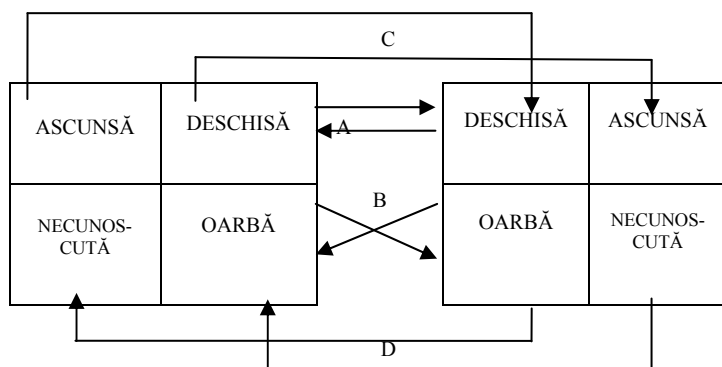


Figura 1.1. Nivele de comunicare între zonele Johari

Comunicare deschisă

Când comunicarea are loc între zonele deschise ale interlocutorilor (A), mesajele sunt înțelese corect, relațiile de comunicare pot să se dezvolte, *comunicarea este deschisă*, eficientă și eficientă.

Comunicare neintenționată

Comunicarea neintenționată (B) oferă ascultătorului un mesaj transmis de vorbitor fără ca acesta să dorească să îl comunice sau să-și dea seama că furnizează un astfel de mesaj. Informația comunicată la acest nivel este importantă atât pentru ascultător, cât și pentru vorbitor. Ascultătorul înțelege mai bine personalitatea vorbitorului care, prin intermediul feedbackului, este îndrumat, sfătuit pentru schimbarea comportamentului.

Comunicare intenționată

Comunicarea intenționată (C) are loc când, în mod deliberat, dezvăluim despre noi ceva informații pe care de obicei le ascundem. La acest nivel se desfășoară procese de autodezvăluire și de furnizare de feedback necesare formării și dezvoltării unor relații de comunicare sănătoase și productive.

Comunicare prin molipsire

Comunicarea prin molipsire (D) este mai puțin evidentă, dar nu mai puțin importantă. Printr-o astfel de comunicare, o persoană influențează sentimentele sau comportamentul celeilalte persoane fără ca vreuna din persoane să fie conștientă de efectul produs. De exemplu, o tensiune nervoasă, o neliniște profundă sau o preocupare intensă, deși probabil necunoscute nici chiar de vorbitor, pot fi transmise „prin molipsirea” ascultătorului. Acesta poate fi influențat fără să-și dea seama.

Așadar, cunoașterea de sine dă naștere la o imagine de sine care influențează decisiv comportamentul interlocutorului, indiferent cine este acesta. Ascultătorul este implicat, permanent sau ocazional, după cum informațiile care îi parvin de la vorbitor prezintă sau nu un interes personal. Și, o ultimă remarcă, sfera personalității umane este infinită, iar fiecare limită a cunoașterii unei persoane este, de fapt, începutul unei cunoașteri superioare.

1.3. Stările de spirit

Starea de spirit reprezintă un concept care oferă o explicație referitoare la capacitatea umană de a se schimba cu mare ușurință, devenind dintr-un moment în altul o personalitate total distinctă. O stare de spirit este un sistem de gândire, de emoție și de comportament legate de diferitele etape ale dezvoltării unui individ sau chiar a unui grup. Există stări de spirit generale (fundamentale) și derivate.

1.3.1. Stări de spirit generale

Starea de spirit indică, în timp, un mod de divizare a personalității unui individ în trei părți distincte: părinte, adult și copil.

Starea de spirit „părinte”

Starea de spirit „părinte” se referă la gândirea, emoțiile și comportamentele pe care orice individ le-a învățat din surse exterioare propriiei personalități, cu precădere de la părinți. Originea stării de spirit „părinte” este dată de modalitățile în care o persoană a înregistrat sistemele de gândire, de emoții și de comportamente sesizate la persoane importante cunoscute în perioadele copilăriei și adolescenței. Aceste sisteme au devenit modele de urmat. Când un individ se află în starea de spirit „părinte”, acțiunile lui mentale reproduc atitudini și comportamente „împrumutate” de la

Starea de spirit „adult”

figurile parentale care l-au marcat în trecutul mai mult sau mai puțin îndepărtat: mama, tata, învățătorul etc.

Starea de spirit „adult” nu are nicio legătură cu vârsta persoanei, dimpotrivă se referă la modul său de a gândi, de a se emoționa și de a se comporta. Adultul este orientat asupra realității obiective, o percepe în mod personal, înregistrează și utilizează informațiile de toate proveniențele, atât din mediul ambiant, cât și din stările de spirit „părinte” și „copil”. Adultul se servește de informații pentru a enunța fapte, a formula obiective, a lua decizii, a evalua rezultatele etc.

De exemplu, un vânzător care dispune de informații analizează cererea clienților pentru un articol și evaluează nivelul stocului. Urmează un proces de intracomunicare al cărui conținut va fi: *dacă cererea clienților rămâne la acest nivel, stocul se va epuiza în maximum 5 zile*. Apoi vânzătorul va lua decizia: *având în vedere această situație, în cel mai scurt timp trebuie să reprovizionez magazinul*.

În mod evident, dacă adultul deține informații insuficiente sau inexacte, el nu va putea aprecia corect realitatea exterioară. Personalitatea și autonomia adultului apar de la circa 12 ani, se dezvoltă și se perfecționează tot restul vieții, în măsura în care mediul ambiant îl va stimula, ajuta și încuraja.

Starea de spirit „copil”

Starea de spirit „copil” este reprezentată de ansamblul simțurilor, nevoilor, senzațiilor și emoțiilor ce apar, în mod natural, la o persoană. Această stare de spirit conține, în general, „înregistrarea” experiențelor trăite de copil și modalitățile (senzațiile, emoțiile, comportamentele) prin care a reacționat.

Starea de spirit „copil” dovedește, sub formă de senzații interne sau externe, toate nevoile și dorințele manifestate de o persoană și le exprimă ca sisteme de comportamente (reflexate în gândire și emoții). Pe de altă parte, persoana cu starea de spirit „copil” are tendința, în multe situații, de a se feri de lucruri sau fapte care i-au creat neplăceri sau chiar suferințe. O persoană când este în starea de spirit „copil” poate trăi senzații și emoții prezente, dar se poate întâmpla și să re trăiască senzații și emoții provenind din perioade trecute.

Cele trei stări de spirit – „părinte”, „adult”, „copil” – constituie o grilă de analiză ce poate fi atribuită atât unei persoane, cât și unor grupuri sau colectivități umane (compartimente de muncă, organizații etc.). De exemplu, pentru o organizație stările de spirit generale ale unui angajat pot include comportamentele redate în figura 1.2.

Starea de spirit „părinte” dintr-o organizație este definită de stările de spirit „părinte” ale fondatorului și salariaților. Altfel spus, starea de spirit „părinte” a organizației este constituită din ansamblul tradițiilor, normelor, tipurilor de strategii utilizate, cât și din totalitatea structurilor de control, securitate și supraveghere specifice tuturor nivelurilor ierarhice.

Starea de spirit „adult” a unei organizații este dată de stările de spirit „adult” ale fondatorului și salariaților. Starea de spirit „adult” a organizației se compune din ansamblul organelor de formare, producție, informare, comunicare, decizie.

Starea de spirit „copil” dintr-o organizație este construită din ansamblul structurilor psihologice și sociologice (obiceiuri, tradiții, modalități specifice de comunicare) proprii fondatorului și salariaților.

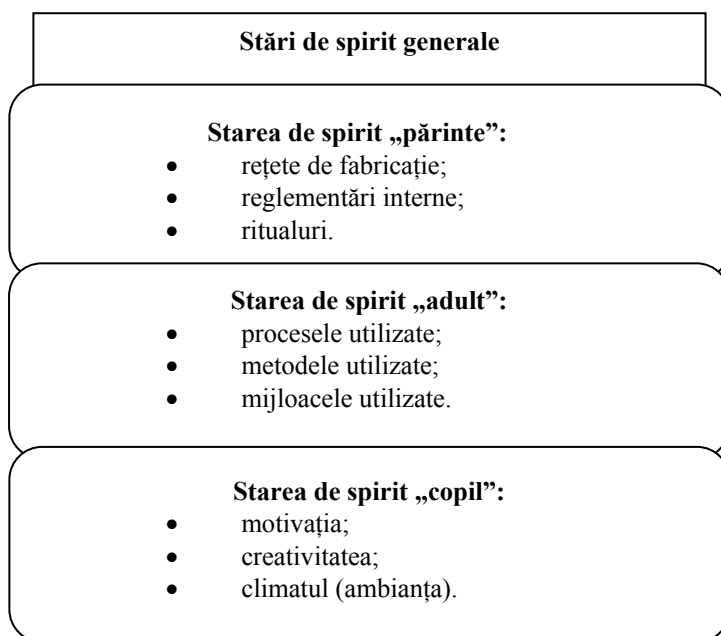


Figura 1.2. Comportamentele specifice stărilor de spirit generale

1.3.2. Stări de spirit derivate

Stările de spirit generale, în raport cu funcțiile comportamentale îndeplinite, se subdivid în stări de spirit derivate. Privite prin prisma raportării la un anumit domeniu, stările de spirit derivate pot avea o natură diferită. În figura 1.3 sunt reprezentate stările de spirit derivate specifice domeniilor: învățământ, gândire și sentimente.

Starea de spirit „părinte normativ”

Starea de spirit „părinte normativ” se distinge printr-un ansamblu de judecăți de valoare și norme sociale. Trăsăturile pozitive constau în aptitudinile individului de a impune limite, drepturi și obligații și în a urmări aplicarea acestora. Trăsăturile negative constau în atitudini de devalorizare,

constrângere, banalizare și chiar „reducere la tăcere” a acțiunilor celor cu care intră în contact.

Stări de spirit derivate	
Domeniul ÎNVĂȚĂRII	Starea de spirit: • „<i>părinte normativ</i>” • „<i>părinte grijuliu</i>”
Domeniul GÂNDIRII	Starea de spirit: • „<i>adult</i>”
Domeniul SENTIMENTELOR	Starea de spirit: • „<i>copil adaptat</i>” • „<i>copil creator</i>” • „<i>copil spontan</i>”

Figura 1.3. Stările de spirit derivate specifice domeniilor învățământ, gândire și sentimente

Starea de spirit „părinte grijuliu”

Starea de spirit „părinte grijuliu” este specifică individului care deține soluții și modalități de asumare a responsabilităților. Trăsăturile pozitive ale acestei stări de spirit sunt: sfătuiește, protejează, susține și își dă acordul. Trăsăturile negative sunt opusul celor pozitive: uneltește, nu protejează, frânează și înăbușă.

Starea de spirit „adult”

Starea de spirit „adult” este întâlnită la persoana care posedă modalități de tratare a informațiilor, faptelor și ideilor. Trăsăturile pozitive constau în: rezolvă problemele, anticipează evenimentele (spirit de prevedere), dă impuls propriilor acțiuni întreprinse. La polul opus, trăsăturile negative derivă din activitatea necorespunzătoare sau din cea exclusivistă. De exemplu, adeseori, ia decizii fără să dispună de informații suficiente sau se pierde în detalii căutând prea multe informații.

Starea de spirit „copil adaptat”

Starea de spirit copil „adaptat”(„rebel” sau „supus”) conține reflexele condiționate. În acest context, trăsăturile pozitive ale individului constau în aptitudinile sale de se proteja, apăra, învăța și reacționa. Trăsăturile negative îl duc în situații de a se autodistrage, de a se dezvaloriza și de a-și provoca multiple necazuri.

Starea de spirit „copil creator”

Starea de spirit „copil creator”, uneori denumit „micul profesor”, cuprinde intuițiile și ideile salvatoare. Prezintă trăsături pozitive care îl ajută să inventeze, să găsească drumul cel mai scurt și să se descurce în situații complicate. Înclinația de a percepe realitatea conform dorințelor sale, de a trăi într-o lume magică și de a fi prizonierul propriilor jocuri „desemnează” trăsăturile negative.

Starea de spirit „copil spontan”

Starea de spirit „copil spontan” cuprinde senzațiile și emoțiile individului. Acesta este caracterizat, în general, prin trei trăsături pozitive: plin de viață, liber și natural. Trăsăturile negative sunt: poate (și se poate) răni și nu ține cont de realitatea social-economică.

Cunoașterea stărilor de spirit derivate deține o mare importanță în procesul de comunicare, ne permite atât automodelarea propriului comportament, cât și aprecierea corectă a persoanelor cu care intrăm în contact.

1.3.3. Identificarea stărilor de spirit derivate

Pentru identificarea cu ușurință a fiecărei stări de spirit derivate orice comunicator trebuie să țină cont și să-și însușească o serie de caracteristici suplimentare și definitorii. În principal, caracteristicile suplimentare și definitorii sunt:

- *comportament general;*
- *atitudini fizice comportamentale;*
- *vocea;*
- *expresii verbale;*
- *cuvinte prioritar utilizate;*
- *conținut;*
- *origine;*
- *atitudini în raport cu fapte și persoane;*
- *monologuri interioare;*
- *avantaje;*
- *dezavantaje.*

Starea de spirit „părinte normativ

Comportament general. Se manifestă ca un om rece, dispus să constrângă și să domine. Posedă stăpânire de sine, este prescriptor, directiv și protector.

Atitudini fizice comportamentale. Privește de sus (eventual pe deasupra ochelarilor) și menține mult timp sprâncenele încruntate. Ține brațele încrucișate și degetul arătător întins. În momentele de judecare sau evaluare apleacă spre spate capul sau îl sprijină pe mână și poziționează două degete (arătător și mijlociu) pe buze.

Voce. Frecvent apelează la trei registre: voce energetică, autoritară, tranșantă, intimidantă; voce nervoasă, critică, indignată; voce emfatică (specifică prețiosului sau declamatorului).

Expresii verbale. Utilizează proverbe (După vreme rea vine vreme bună!), citate moralizatoare (Este așa, nu altfel!), sloganuri (Înainte cu mult calm!), maxime (Cuvintele sincere nu sunt cuvinte mari!), propoziții și fraze tendențioase (Îți pierzi timpul cultivând cuvintele!).

Cuvintele prioritar utilizate: bun, rău; moral, imoral; normal, anormal; responsabil, iresponsabil; just, injust; adevărat, fals; întotdeauna, niciodată; pertinent, ridicol etc.

Conținut. Emite judecăți de valoare și impune principii, norme, reguli de conduită și limite.

Origine: socială și culturală.

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Este aprobator, reafirmă ceea ce ar trebui făcut, cum ar trebui sau cum va trebui acționat.

Monologuri interioare. Pot fi *monologuri în stare pozitivă* sau *negativă*. Monologurile sunt exprimări care îndeamnă o persoană, entitate economico-socială să îndeplinească o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri („Îmi place ca lucrurile să fie în perfectă ordine, bine făcute, ca oamenii să se poarte așa cum trebuie” sau „Cred că o organizație trebuie să se concentreze asupra propriilor obiective”). *Monologurile interioare în stare negativă* dezvăluie la „părintele normativ” alte abordări, cum ar fi : „Mă consider un persecutor și am impresia că este adevărat” sau „Uneori, am senzația că sunt singurul om demn și mă întreb: la ce bun?”.

Avantajele derivă din capacitatea „părintelui normativ” de a transmite elemente care țin de propria structură socio-profesională și, ca urmare, favorizează integrarea individului. Răspunsurile sale au marele avantaj că sunt, în general, gândite, „gata preparate” și ajung majoritar admise. În același timp, răspunsurile „părintelui normativ” sunt asigurătoare și se protejează de pericole pentru că în această stare de spirit există abilități de impunere a limitelor.

Dezavantajele decurg din comportamentul general. „Părintele normativ” este prea rigid și poate inhiba exprimarea individuală a interlocutorului, după cum poate nega sensibilitatea și cenzura creativitatea. Fundamental

Starea de spirit „părinte grijuliu”

conservator, „părintele normativ” este inadaptabil unui mediu dinamic și, ca atare, poate deveni un potențial persecutor.

Comportament general. În această stare de spirit, individul se arată preocupat de orice lucru sau fapt care poate genera neplăceri. De aceea, „părintele grijuliu” sare în ajutor, este reconfortant.

Atitudini fizice comportamentale. Este genul de om surâzător, încurajator și predispus la atitudini învăluitoare. Poziția trupului este ușor aplecată înainte.

Voce. Este caldă, iubitoare, protectoare, liniștitoare, reconfortantă și grijulie față de alții. Prioritar, vocea „părintelui grijuliu” îi vizează pe interlocutori.

Expresii verbale. Cele mai multe sunt dedicate proverbelor, propozițiilor și frazelor calde, încurajatoare și asiguratoare. De exemplu: „Dacă ai nevoie, nu ezita să-mi ceri sprijinul!”, „Fii prudent!” sau „Este nevoie să procedezi cu mult calm în aceasta situație conflictuală!”

Cuvinte prioritar utilizate: pericol, protecție, sprijin, magnific, încredere, foarte bine etc.

Conținut. Vorbirea este preponderent orientată spre tradiții și obiceiuri, rețete sau spre modalități de a face anumite lucruri.

Origine: socială și culturală.

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Este preocupat să încurajeze interlocutorii când există șanse de reușite sau să-i tempereze, chiar să-i descurajeze atunci când riscurile sunt mari. În caz de reușită, urmărește să genereze bucurii sau, în caz invers, este dispus să limiteze potențialele suferințe.

Monologurile interioare în stare pozitivă sunt exprimări care degajă satisfacția, bucuria: „Îmi place să mă ocup de alții!”, „Este important și necesar să știi să îi ajuți pe alții cu devotament!”. *Monologurile interioare în stare negativă* transpun părintele grijuliu în starea de a trata semenii de pe poziția de salvator. Conținutul monologurilor: „Atât acasă, cât și la serviciu am ajuns să mă ocup numai de alții!” sau „Nu este greșeala lor și, ca atare, voi face tot posibilul pentru a face numai bine!”

Avantajele stării de spirit „părinte grijuliu” constau, în mod deosebit, în a acorda permisiunea de a întreprinde ceva și de a crede în ceea ce întreprinzi. Apoi, atitudinea de protecție în fața pericolelor și de creare a condițiilor necesare

Starea de spirit „adult”

încântării stării de spirit „copil”, de asigurare a securității și manifestării încrederii acestuia în propriile forțe, ceea ce stimulează dezvoltarea condițiilor și premiselor pentru apariția unei stări de spirit de „adult” veritabil.

Dezavantajele decurg din posibilitatea de apariție a barierelor în dezvoltarea personalității oamenilor cu care vine în contact. De observat că excesul de protecție generează inacțiune, de regulă dacă protecția este impusă. Asumându-și rolul de salvator, starea de „părinte grijuliu” riscă să blocheze personalitatea oamenilor cu care intră în contact, în mod deosebit atunci când face dovada (este, mai ales, cazul mamelor) unei „generozități sufocante”.

Comportament general. „Adultul” este neutru, ascultă, caută informații veridice, reformulează și păstrează o anumită distanță pentru a înțelege mai bine realitatea și situațiile nou create sau existente.

Atitudinile fizice comportamentale redau ținuta dreaptă, destinsă, distinsă, neutră și atentă în a privi frecvent interlocutorii.

Voce: egală; destinsă; neutră; afirmativă sau, după caz, dezaprobatore; clară; calmă; încrezătoare și dătătoare de speranțe.

Expresiile verbale sunt clare, concise, tehnice, informative, logice și au un conținut precis și substanțial. De exemplu: „Înțeleg foarte clar ce doriți să-mi spuneți!” sau „Există următoarele două soluții: să acceptați efortul sau să renunțați!”

Cuvinte prioritar utilizate: ce; de ce; câți/câte; unde; da; nu; alternativă; posibilitate; fapte; rezultate; obiective; mijloace etc.

Conținutul se bazează pe fapte, idei evidente sau chiar pe evenimente probabile. Exprimările și acțiunile întreprinse se raportează la metode de analiză și la raționamente.

Origine: logică și culturală.

Atitudini în raport cu fapte și persoane: recunoaște sau ignoră; înregistrează sau nu și acționează/reacționează în consecință.

Monologurile interioare în stare pozitivă abundă în expresii cum sunt: „Am încredere în mine!”, „Când încep un lucru, nu mă las până nu îl termin!” sau „Practic, nu este nici un mister!”

**Starea de
spirit „copil
adaptat rebel”**

Monologurile interioare în stare negativă sunt predominant construite pe ideea că individul este privat de bogația umană a personalității, chiar și atunci când nu este în contact cu starea de spirit „copil” sau starea de spirit „părinte”. În aceste situații devine exclusivist și matematic în trăirile interioare, cum ar fi: „Degeaba m-am frământat!” sau „Îi vom licenția pe toți, vom introduce automatizarea și robotizarea și nu vom mai avea probleme!”

Avantajele decurg din capacitatea stării de spirit „adult” de a gestiona și integra potențialul celorlalte stări de spirit, deoarece „adultul” devine un veritabil agent de transformare.

Dezavantajele sunt exprimate atunci când în starea de spirit „adult”, în cazul în care nu reușește să integreze nevoile stărilor de spirit „părinte” și „copil”, „adultul” poate părea „rece”, fără sisteme de valori și sentimente profunde. Dezvoltarea sa interioară este lentă și îi trebuie mult timp pentru a deveni realmente capabil să direcționeze comportamentul altor persoane. De aceea, starea de spirit „adult”, depinzând de energiile stărilor de spirit „părinte” și „copil”, trebuie să fie de acord cu aceștia pentru a se manifesta corespunzător, bine.

Comportament general. Reacționează împotriva figurilor parentale și a instituțiilor, de regulă împotriva normelor impuse propriei persoane.

Atitudini fizice comportamentale. Se manifestă ca nonconformist, iar revolta sa poate ajunge chiar la violență. Obişnuiește să „reteze” cuvintele interlocutorilor și să ridice vocea, să zâmbească malițios, ironic, eventual grosolan. Este, uneori, obraznic, încalcă normele și normele bunei cuviințe. Are un debit verbal rapid și, adeseori, incoerent.

Voce: puternică, violentă, răzbunătoare.

Expresiile verbale sunt frecvent negativiste și orientate spre a distruge totul. De exemplu: „Nu aveți dreptul!”, „Nu puteți să mă obligați!”, „Hai s-o văd și pe asta!”

Cuvinte prioritar utilizate: „nu!”, „neîncredere”; „drept”; „îndrăznește” etc.

Conținutul se bazează pe reflexe condiționate și pe sentimente.

Origine: socială și culturală. Este o socializare a stărilor de spirit „copil spontan” și „copil adaptat supus” (în cazuri mai rare) ca o reacție față de abuzurile de putere.

**Starea de
spirit „copil
adaptat
supus”**

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Reacționează în funcție de figurile parentale, urmărind securitatea sau insecuritatea dovedită vis-a-vis de un abuz de putere.

Monologurile interioare sunt caracteristice decât *stări negative*: „Nu trebuie să-i las să facă”; „Nu au dreptul!”; „Este un abuz de putere!”; „O să le arăt că știu să mă apăr!”

Avantaje: Protejează celelalte stări de spirit „copil”.

Dezavantaje: Derivă excesul de revoltă („rebeliune”), care, în cele din urmă, generează tensiuni și agitație, uneori chiar violență și toate acestea se pot întoarce împotriva propriei persoane.

Comportament general. Reacționează cu supunere la figurile parentale și la normele instituționale impuse.

Atitudini fizice comportamentale. Este supus și, ținând cont întotdeauna de părerile altora, respectă uzanțele și normele, fiind în același timp rezervat, cu capul înclinat. Se arată încântat de tot ce i se spune și privește mereu spre interlocutor, așteptând să sesizeze aprobarea acestuia pentru ceea ce face. Prezintă, frecvent, un comportament specific elevilor și studenților când sunt ascultați sau examinați.

Voce: dulceagă, greu perceptibilă, respectuoasă, rezonabilă, „mormăită”, „plângătoare” și ezitantă.

Expresii verbale. Predomină cuvintele „anonim”, „ei” și propozițiile: „Ar trebui să ...”; „Mi-ar plăcea să...”; „Vă rog, ați putea să...”; „Aș face-o din suflet, dar ...” etc.

Cuvinte prioritar utilizate: vinovat; rușine; timid; ascultător.

Conținutul se bazează pe „etichetă”, pe „știința de a trăi”, pe condiționări și pe sentimente.

Origine: socială și culturală.

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Reacționează în funcție de figurile parentale, urmărind siguranța sau nesiguranța dovedită de acestea.

Monologurile interioare sunt, ca și în cazul precedent, specifice unor *stări negative*: „Nu este corect”; „Nu trebuie să exagerez”; „Nu servește nimănui și la nimic să mă afirm”.

Avantaje. Se integrează în „automatismele socio-profesionale”, se poate dovedi un bun executant.

Dezavantaje. Prezintă exces de supunere („supușenia”) care conduce la indecizie sau neliniște.

Comportament general. Apare adeseori ca un „lunatic” absorbit de propriile-i vise, dar și ca un observator intuitiv, capabil să „navigheze după radar”.

**Starea de spirit
„copil creator”**

Atitudini fizice comportamentale. Se distinge printr-o privire „strălucitoare”, activă, inteligentă, uneori chiar agitată. În multe situații îl găsim stând pe scaun și balansându-se sub „imperiul” propriilor preocupări. Pune întrebări cu capul înclinat și parcă „ținându-și respirația”, din dorința de a primi răspunsuri care să-i confirme intuițiile.

Voce: fermecătoare, „săritoare” în ajutor; crescătoare și descrescătoare, cu variații armonioase; investigatoare și, nu arareori, manipulative.

Expresii verbale. Se caracterizează prin punerea unor „mari” întrebări referitoare la evidențe sau „subiecte-tabu”. De exemplu, „Și dacă...”; „Arată-mi că...”; „Am ideea că ar trebui să ...”; „Intuiția îmi spune că...” etc.

Cuvinte prioritar utilizate: „intuiție”; „aranjament”; „presupunere”; „poate”; „mda...”.

Conținutul se bazează pe imaginație, intuiții, manipularea oamenilor.

Origine: culturală, prelogică, parțială și parcă „neterminată”.

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Se manifestă ca interesat sau neliniștit față de anumite probleme, amuzat sau indiferent față de acestea.

Monologuri interioare în stare pozitivă. „Mi-ar plăcea să fac un tur de orizont”; „Îmi doresc să abordez noi persoane, noi probleme și să văd ce se ascunde în ele”; „Ador să atac probleme încă nerezolvate”; „Întotdeauna există o soluție sau un truc pentru a ieși din dificultate”.

Monologuri interioare în stare negativă. „Simt că lucrurile sunt confuze”; „Forțe oculte, manipulate de oamenii care mă înconjoară, mă împiedică să fac ceea ce trebuie să fac”; „În mod sigur va veni o zi în care voi fi, în sfârșit, apreciat și, pentru aceasta, trebuie să mă gândesc mai mult, astfel încât să-i apropii sosirea!...” etc.

Avantaje. Poate constitui, mai ales pentru adult, în relațiile interumane, un ghid și un exemplu prețios. Înțelege bine toate celelalte stări de spirit „copil” și le stimulează activitatea de creație și pe cea artistică.

Dezavantaje. Adeseori este superficial și întreține (perpetuează) situații ipotetice, idealuri magice, superstiții, antrenându-i și pe semenii săi într-o atmosferă misterioasă, „apăsătoare”.

Starea de spirit „copil spontan”

Comportament general. Se manifestă ca o persoană liberă, spontană, naturală, asemănătoare unui copil mic. Ține foarte puțin cont de constrângerile mediului social în care trăiește.

Atitudini fizice comportamentale. Îi place să se amuze, să nu aibă „stare”, să exploateze și să creeze. Are o privire directă foarte expresivă. Se exteriorizează fără a se jena sau a-i păsa de reacțiile anturajului și „trăiește” toate senzațiile.

Voce: „înnaltă”; liberă; energică; spontană; fluctuantă; neînhibată; are un debit bogat, chiar „excitat”.

Expresii verbale. Se evidențiază printr-un limbaj simplu, onomatopeic, imitativ. Adeseori vorbește „de unul singur”. De exemplu: „Ia uite-l și pe ăsta!...”; „Hei!....”; „Gata! ...”; „Nu ține! ...”; „Ehee, ce-ar fi!?...” etc.

Cuvinte prioritar utilizate: „șic”; „ah!”; „oauuu!”; „haide!”; „o la la!”; „O.K.!” etc.

Conținutul are la bază nevoi fiziologice și biologice fundamentale, senzații (plăcere și suferință) și emoții (bucurie, forță, nervi, tristețe).

Origine: biologică.

Atitudini în raport cu fapte și persoane. Întrezărește rapid surse de plăcere și suferință, ceea ce îi declanșează emoțiile și sentimentele.

Monologurile interioare (pozitive sau negative) urmează emoțiile și trăirile generate de situații manifestate în mediul înconjurător.

Avantajele se concretizează în surse (dar nu pentru mult timp) de energii și plăceri, starea de spirit „copil spontan” este baza biologică a personalității. Satisfacția sa este deci fundamentală și, în același timp, sursă de dinamism.

Dezavantaje. Uneori se poate manifesta ca un „sălbatic” sau îl pot copleși lacrimile. Aceasta, cu atât mai mult cu cât sentimentalismul îl poate duce la eșec!

„A comunica ceva este un fapt al naturii; a primi o comunicare, așa cum este ea gândită, este faptul culturii.”

Johann Wolfgang von GOETHE

Capitolul 2

COMUNICAREA ÎN SISTEMUL UNEI ORGANIZAȚII

Comunicarea privită la nivelul organizației este denumită *comunicare organizațională*. *Comunicarea organizațională* este o comunicare interpersonală în grupuri mici sau grupuri mari, care se desfășoară în contextul unei organizații. Altfel spus, comunicarea organizațională este o comunicare a organizației cu mediul intern și extern, care poate avea un caracter formal sau un caracter informal.

Comunicare formală

Comunicarea formală sau reglementată este o tranzacție de simboluri interpersonale care are la bază norme oficiale. În cazul comunicării formale, angajații organizației schimbă informații, mesaje conform unor reglementări prevăzute în regulamentele sale. Comunicarea formală (verbală sau scrisă) are un conținut prestabilit și este necesară pentru îndeplinirea unei sarcini, atribuții sau activități. De exemplu, discuțiile purtate de echipa managementului de vârf pentru a lua decizii cu privire la politica de produs sau de preț; discuțiile dintre membrii unei echipe de lucru cu ocazia îndeplinirii unor sarcini specifice fabricației curente sau asimilare în fabricație a unui nou produs.

Comunicare informală

Comunicarea informală este o tranzacție de simboluri interpersonale nereglementată. Conversația se realizează între persoane care aparțin unor grupuri informale și se bazează pe norme de conduită fără a fi impuse, denumite *norme neoficiale*. Deși comunicarea informală este nereglementată, aceasta poate fi la fel de importantă ca și comunicarea formală. Poate servi aceluiași scop și, uneori, servește chiar mai bine. Să ne referim la noii angajați care trec printr-un proces formal de socializare. Noii angajați asistă la seminare, ascultă vorbitorii invitați, primesc informații tipărite și sunt informați de către specialiștii Departamentului de resurse umane cu privire la postul de muncă pe care îl vor ocupa.

Toate aceste informații sunt folositoare, însă informațiile pătrund cu mare greutate în inima și „sufletul” procesului de socializare. Adevăratul câștig vine de la angajații colegi. În mod informal, colegii experimentați spun „recruților” cum funcționează organizația, cum pot fi îndeplinite mai bine sarcinile postului, care din informațiile oficiale trebuie tratate cu mai multă atenție.

2.1. Imaginea organizației

Imaginea este un cuvânt înconjurat de o aureolă nebuloasă care se află pe „buzele” tuturor. Alăturat cuvântului „image” și alte cuvinte („bună”, „bogată”, „falsă” etc.) par că operează asemenea unor formule magice. Într-o organizație, imaginea este în strânsă legătură cu *politica de imagine*. O bună politică de imagine permite organizației să arate, pe de o parte, că există și, pe de altă parte, că este o organizație cu o puternică valoare adăugată și, în cele din urmă, că reprezintă o etichetă de calitate.

Imaginea organizației

Imaginea unei organizații este suma diferitelor sale imagini pentru că fiecare imagine corespunde unei ținte omogene, unei realități funcționale a organizației. Apoi, diferitele imagini interacționează unele cu altele și sunt *nedisociabile* deoarece niciuna dintre imagini nu este suficient de puternică pentru a reprezenta singură imaginea instituțională. Ca urmare, încrederea globală într-o organizație va depinde de echilibrul fiecărei componente care participă la realizarea întregului. Pe de altă parte, Westphalen (2004, p. 8) susține că „în privința imaginii nimic nu se dobândește întrucât o imagine, bună sau mai puțin bună, nu este definitivă, *imaginea evoluează* de-a lungul timpului”. De aceea, noi vom considera că imaginea nu este nicidecum universală, ci prezintă o dinamică în funcție de publicul considerat. În acest context este de observat că *imaginea se transformă* atunci când organizația își schimbă numele. Exemplul „Capgemini” este evident. În aprilie 2004, „Capgemini” a lansat prima sa campanie publicitară scoțând la iveală o nouă poziționare „Collaborative Business Experience” și o nouă identitate: *Capgemini* în loc de *Cap Gemini Ernst & Young*. Mesajul central al comunicării „Collaborative Business Experience” marchează un alt angajament și definește noul mod de operare: parteneriatul, considerat drept singura sursă de succes pentru clienții săi.

Orice demers de comunicare vizează să modifice, chiar să dezvolte imaginea organizației. Pentru aceasta, trebuie să înceapă prin a confrunta trei imagini: *reală* (obiectivă), *dobândită* (subiectivă) și *dorită*.

Imagine reală

Firește, o organizație care a devenit puternică a înțelege că imaginea trebuie să însemne reprezentarea unei stări de fapt și nu una abstractă. Pentru aceasta, organizația este interesată să promoveze o *imagine reală*. Obiectivul va fi atins printr-o politică de comunicare bine structurată care nu trece dincolo de realitate.

Imagine dobândită

Organizația, prin manifestările sale în mediul extern, deține o anumită reprezentare din partea publicului extern (acționari, furnizori, consumatori, jurnaliști etc.). Modul în care organizația este percepută în mediul extern se concretizează într-o *imagine dobândită*.

Imagine dorită

Organizația realizează multiple cercetări pentru a elabora strategii care s-o ajute să promoveze competențele sale distinctive pentru a asigura, menține și dezvolta avantajul concurențial. Ca urmare, organizația, prin calitatea strategiilor elaborate, construiește o *imagine dorită*.

Prin măsurători, organizația reușește să urmărească evoluția imaginii sale, să se situeze vis-à-vis de concurență și să pună la îndoială acțiunile sale. Prin măsurători, organizația menține echilibrul între imaginea pe care o degajă identitatea sa – imaginea reală – și imaginea pe care o propagă manifestările sale – imaginea dobândită. Fără măsurători este posibil ca între cele două imagini să apară un decalaj, un factor de risc major. Acest decalaj va fi scos la „suprafață” de comportamentul oamenilor din teren (salariați, comercianți, distribuitori etc.) sau de dovada faptelor (produse și servicii sub nivelul promis, rezultate financiare dezamăgitoare etc.). Decalajul anunță că organizația se îndreaptă cu pași repezi spre catastrofă. Westphalen (2004, p.12) ne atenționează de pericolul pe care poate să îl producă decalajul de imagine și aduce ca mărturie trista experiență de la SNCF (Société Nationale des Chemins de fer Francais) din timpul iernii 1986/1987.

Comunicarea organizațională este o investigație în timp, iar unul din obiectivele sale constă în a soluționa anumite aspecte ale organizației pentru a o pune în valoare printr-o imagine pozitivă și durabilă.

Imagine pozitivă

O *imagine pozitivă* echivalează cu prezentarea organizației în lumina cea mai favorabilă. De fapt, interesul unei politici de imagine, mai ales în sectoarele cu valoare adăugată de comunicare scăzută (activități puțin preferate sau puțin cunoscute), arată că valorificarea este indispensabilă. Pe de altă parte, excesul de elogiu generează riscul de a atrage atenția asupra insuficiențelor sale. Rămânând în perspectiva

imaginii pozitive este importat de observat evoluția discursului organizațiilor care începând cu anii '80 a trecut de la triumfalism la modestie și, după un timp, a devenit amprenta considerației și a respectului față de client.

Totodată, organizațiile sunt preocupate pentru o *image durabilă*, adică o imagine făcută ca să reziste în timp. Întrucât poartă vocația unei organizații, imaginea este un element teoretic imuabil. Longevitatea imaginii este și o unitate de măsură a eficacității. Când o imagine devine inexactă momentul dispariției este aproape și se impune o acțiune de îmbunătățire prin schimbare. O imagine pozitivă („câștigătoare”) nu trebuie schimbată, cel mult poate fi adaptată.

2.1.1. Componentele imaginii

Într-o altă accepție, imaginea este un sistem alcătuit din mai multe componente care relaționează unele cu altele. Componentele imaginii sunt: organizația însăși, produsele (serviciile), mărcile emitente de semnale și mesaje care vor fi percepute de diferite categorii de public.

Organizația însăși

Organizația însăși este o componentă a imaginii și se structurează sub forma acțiunilor de comunicare și a altor variabile.

În privința *acțiunilor de comunicare*, organizația cercetează cum să devină recunoscută prin comunicare, cum să-și dezvolte notorietatea și cum să inspire încredere tuturor stakeholderilor săi.

Pentru a facilita recunoașterea, organizația este preocupată să reprezinte pe toți suptorii de comunicare un logotip însoțit sau nu de un semnal. *Logotipul* (sau *logo*) este reprezentarea numelui organizației însoțite sau nu de un simbol care evocă personalitatea sa. *Semnalul* redă, într-un mod sintetic, vocația și valorile organizației. De exemplu, Demont-Lugol, ș.a. (2006, p. 6.), referindu-se la o întreprindere franceză de distribuție a energiei electrice, precizează: „EDE (Entreprise de la Distribution d’Energie), pentru a pregăti intrarea pe piața europeană de electricitate, a lansat termenul *dezvoltării durabile* și a înlocuit semnalul *Noi vă datorăm mai mult decât lumină* cu un nou semnal *Oferim lumii energie pentru a fi mai bună*.”

Prin acțiunile de comunicare, organizația cercetează modalitatea de folosire a imaginii pe care dorește să o promoveze. Aceste acțiuni se pot referi doar la organizație ca

entitate economico-socială sau la potențialul său tehnic, economic și financiar. Întrucât acțiunile de comunicare prezintă organizația rezultă că ele exprimă valorile la care aceasta se raportează (protecția consumatorilor, protecția mediului etc.). Principalul mijloc de valorificare a imaginii organizației este *Internetul*. Publicul destinat va aprecia comunicarea în funcție de calitatea mesajelor, dar și de media folosită pentru transmiterea lor.

Acțiunile de comunicare nu sunt singurele care participă la imagine. Acestora li se asociază: *calitatea personalului, vestimentația, modul de a întâmpina clienții, răspunsul la telefon, modul de a corespunde*. Toate acestea intră în categoria alte *variabile* care contribuie la crearea unei imagini. În general, *cercetarea, inovarea, lansarea noilor produse* conferă imaginii un dinamism. *Interesul pentru calitate și sănătate* inspiră încredere. *Sănătatea financiară* este un factor esențial pentru acționari și mediile financiare. *Politica socială* urmată de organizație determină, în bună parte, opinia că salariații compun o structură de lucru care contribuie la aprecierea organizației de către publicul extern.

Produsele sau serviciile

Produsele sau serviciile oferite publicului sunt purtătoare de imagine. Prin publicitate acestea sunt prezente în public și, deci, pot contribui la dezvoltarea unei opinii. Totodată, prin publicitate consumatorul poate să-și facă o idee cu privire la compoziția produsului, despre cel care a fabricat produsul și despre modul și locul de producție. Produsele și serviciile încep să beneficieze de o imagine favorabilă pe care comunicarea o va putea lua ca punct de sprijin.

Prezentarea produselor este, de asemenea, o componentă constructivă a imaginii. *Designul* poate evoca modernul, *ambalajul* poate sugera atuuri ale produsului susceptibile să incite consumatorul să cumpere. Anumite *culori, materiale de ambalare* evocă natura, valoarea la care se atașează cumpărătorii. *Prețul de vânzare* al produsului nu este neutru; un preț ridicat induce ideea de calitate, un preț scăzut sugerează un produs depășit, nevandabil. Produsele sau serviciile pot fi apreciate în funcție de *gust, calitate, comoditate în folosire, tehnicitate, fiabilitate a serviciului postvânzare* etc. Raționamentele consumatorilor pot diferi în raport de gradul de satisfacție dat și vor confirma sau infirma imaginea prin comunicare și prezentare. În strânsă dependență de marcă apar termenii: imaginea și forța mărcii.

Marca

Marca este un semn susceptibil de a fi reprezentat grafic (nume, simbol etc.) care permite recunoașterea produselor și serviciilor oferite de către o organizație și de a le diferenția de cele ale concurenței. Produsele sunt încorporate în marcă la un moment dat, dar marca este permanentă și câteodată chiar „sufletul” care permite ca noile produse să trăiască atunci când dispar vechile produse.

Imaginea mărcii

Imaginea mărcii este constituită din totalitatea reprezentărilor asociate acesteia și care conferă valoarea la rândul ei; valoarea este dependentă de notorietatea mărcii, de caracteristicile și de calitatea produselor, de prețurile practicate, de locurile de vânzare alese, de tipul clienților care cumpără produsele. Folosirea internetului prezintă o mare importanță în percepția imaginii de marcă și contribuie la creșterea progresivă a valorilor apropiate unei mărci.

Forța imaginii

Forța imaginii reprezintă un punct important pentru orice consumator. Marca își creează un teritoriu care îi aparține și pe care cu mare dificultate poate fi concurată. Comunicarea, prin alegerea făcută de o imagine dată, joacă un rol fundamental în crearea teritoriului unei mărci.

Mesajele

Mesajele contribuie la formarea imaginii. Analiza mesajelor ne permite să identificăm: mesaje produse voluntar, mesaje emise involuntar și mesaje emise de mediu.

Mesaje produse voluntar

Mesajele produse voluntar reprezintă „fructul” unui demers care constă în a determina, în cadrul strategiei de comunicare, imaginea pe care organizația dorește să o dea sau chiar o dă produselor și serviciilor sale. Aceasta este o imagine dorită. Prin mesajele produse voluntar organizația se adresează unui public foarte larg (consumatorii potențiali) sau, dimpotrivă, unui public foarte restrâns (acționarii, jurnaliștii). Astfel de mesaje sunt difuzate prin suporti corespunzători. Construcția unei imagini puternice se bazează pe coerența discursurilor. În procesul comunicării, organizațiile utilizează mesaje total diferite; mesajele emise către salariați sunt diferite de cele adresate direct consumatorilor. În ansamblul comunicării trebuie vehiculate acele mesaje care servesc imaginii organizației.

Mesaje emise involuntar

Mesajele emise involuntar nu aparțin demersului programat și, de regulă, intră în contradicție cu imaginea dorită. Din categoria mesajelor emise involuntar fac parte mesajele despre: greve, defecte de fabricație, reclamații privind calitatea, rezultatele financiare care nu oferă

Mesaje emise de mediu

satisfacții organizației etc. Mesajele emise involuntar generează consecințe negative asupra imaginii. De aceea, contrar mesajelor produse voluntar, mesajele emise involuntar circulă pe căi informale. După astfel de evenimente organizația este pusă în situația ca purtătorul de cuvânt să explice sau să rectifice mesajele emise. Dacă situația mesajelor emise involuntar se justifică atunci se impune o comunicare în condiții de criză pentru a informa, a explica dificultățile și a evita o degradare a imaginii.

Mesajele emise de mediu provin de la persoanele și organizațiile cu care organizația intră direct sau indirect în contact: consumatorii și asociațiile lor, furnizorii, jurnaliștii, concurenții etc. Indivizii, în calitate de consumatori sau cetățeni, se constituie în „reprezentări colective” sau altfel spus într-un ansamblu de opinii mai mult sau mai puțin structurate care vor circula informal și vor crea o reputație favorabilă sau nefavorabilă. Folosirea Internetului facilitează propagarea informațiilor care sunt controlate cu dificultate. Pentru o mai bună ripostă unele organizații implementează sisteme de protecție. Aceste sisteme creează posibilitatea ca informația să fie utilizată pe căi mai mult formale, dar fără ca organizația să o poată controla. Astfel de informații sunt distribuite jurnaliștilor și, apoi, vehiculate de către ei în media: campanii de presă orchestrate de asociațiile consumatorilor pentru a denunța lipsa de securitate a unor produse. Aceste mesaje pot determina organizația să reacționeze.

2.1.2. Importanța imaginii

Importanța imaginii poate fi justificată prin două funcții: acționează în calitate de reper și prezintă capacitate de diferențiere.

Imaginea ca reper

Imaginea acționează în calitate *de reper*. Pe baza imaginii sale, organizația poate câștiga încrederea sau, din contră, se poate afla în situații defavorabile cu cei cu care relaționează. Imaginea contribuie la obținerea unei identități distinctive conform căreia consumatorul va fi ghidat în alegerile sale sau cetățeanul, în opiniile lui. Într-un mediu de produse și servicii banale (având aceleași caracteristici) și foarte concurențial, consumatorul nu mai este în măsură să facă alegeri raționale. Deciziile sale sunt ghidate de imagine și nu de produse, marcă sau organizație.

Imaginea ca mijloc de diferențiere

Imaginea diferențiază o organizație de concurenții săi. În această calitate imaginea favorizează dezvoltarea aptitudinilor pozitive care, la rândul lor, permit atragerea consumatorului pentru a-l fideliza. Conferind o imagine puternică, organizația poate crea mai multă valoare adăugată și, totodată, poate să:

- ***justifice practicile de prețuri mari;***
- ***faciliteze extensiile de marcă la noile produse*** (aceste produse beneficiază imediat de imaginea deja existentă);
- ***negocieze*** mai ușor cu punctele de vânzare care preferă să aducă în magazinele lor mărci care au o puternică notorietate și o bună reputație;
- ***descurajeze*** concurenții să investească în același domeniu.

2.1.3. Evaluarea imaginii

Evaluarea imaginii se poate realiza prin diferite studii și măsurători. Studiile pot fi: calitative și cantitative. Măsurările se pot referi la notorietate sau la conținutul imaginii.

Studiul calitativ

Studiul calitativ se efectuează sub forma conversației individuale sau a reuniunii în grup (constituită din persoane interne și externe organizației). Acest studiu este structurat pe baza unui ghid de conversație și coordonat de un psiholog care este responsabil să interpreteze rezultatele printr-o analiză de conținut. Pe baza studiului calitativ se realizează o cunoaștere aprofundată a imaginii, a elementelor pe care se sprijină și a legăturilor pe care le explică. Pentru analiza în profunzime se recurge la tehnici specifice (foarte frecvent, la teste prospective). Testele prospective au ca scop depășirea reticențelor, imposibilități inconsistenței de exprimare a gândurilor. Astfel de teste utilizează: asociațiile de cuvinte, fraze care trebuie completate, portretul chinezesc, asociații de imagine.

Studiul cantitativ

Studiul cantitativ ia forma sondajului administrat sub formă de chestionare pe un eșantion reprezentativ de persoane dintr-o organizație sau mai multe organizații. Chestionarele sunt apoi prelucrate și rezultatele sunt extrapolate la întregul personal al organizației. Studiul cantitativ este un *barometru* și se efectuează la intervale regulate (de regulă egale cu un an). Studiul cantitativ măsoară evoluția imaginii, iar întrebările adresate vor fi întotdeauna aceleași.

Studiul imaginii poate fi efectuat asupra principalilor concurenți cu scopul de a situa organizația în universul său concurențial, ceea ce permite realizarea unei hărți perceptuale de poziționare.

Măsurarea notorietății

Măsurarea notorietății permite evaluarea gradului de cunoaștere a numelui unei organizații sau al unei mărci. Notorietatea se măsoară spontan și se exprimă sub forma unui procent al indivizilor capabili să citească spontan numele organizației. Notorietatea se exprimă și prin termenii:

- **„primul citat”** (indică numele citat primul de cei mai mulți cititori); și
- **„notorietate asistată”** (un procent al indivizilor rezultat din cunoașterea organizației dintr-o listă de nume care le-a fost oferită).

Măsurarea conținutului imaginii

Măsurarea conținutului imaginii este un proces alcătuit din trei etape: selectarea, evaluarea și calificarea.

Prima etapă constă în *selectarea* unor criterii pertinente (câmpul acțiunii geografice, calitatea relațională, prețurile, vânzările, respectarea termenelor, capacitatea de adaptare etc.).

A doua etapă este destinată *evaluării* fiecărui criteriu cu o notă de la zero la cinci sau întocmirea unei grile de evaluare de ansamblu a criteriilor sub forma unei scări comportând grade de apreciere (foarte bine, bine etc.) sau sub forma unei scări bipolare care să identifice afirmațiile contradictorii (de exemplu: „produse de bună calitate, produse de slabă calitate”).

A treia etapă comportă alcătuirea unei liste cu principalele așteptări în raport cu organizația, cu produsul sau cu marca și apoi se efectuează o *clasificare*.

2.2. Factorii de impact și exigențele comunicării

Prestigiosul jurnalist american Thomas L. Friedman susține că intrarea omenirii în cel de-al treilea mileniu este „marcată” de o revoluție a informațiilor mult diferită în intensitate și esență față de tot ceea ce a fost până acum. Pătrunderea umanității într-o nouă etapă a globalizării se produce prin „aplatizarea pământului”. Acest proces are loc cu o viteză incredibilă și afectează direct sau indirect, dintr-o dată, mult mai mulți oameni de pe planetă. Fundațiile comunismului, apreciază Friedman (2007), măcinate de nemulțumiri și ineficiență economică, au fost „dărâmate” de revoluția informațională.

Tehnologiile Informaționale și de Comunicație

Apariția world wide web-ului, a internetului, a web browsing-ului au făcut ca tot mai mulți oameni să comunice între ei, indiferent de locația lor. Inovațiile produse în aceste trei direcții au permis ca două calculatoare diferite, situate la distanță, să realizeze schimb de date, documente și informații foarte diverse. Friedman (2007), referindu-se la tehnologiile „wireless” și „steroizi”, explică în mod plastic natura lor:

„acum motoarele și computerele pot comunica între ele, oamenii pot vorbi cu oamenii, calculatoarele cu calculatoarele și oamenii pot vorbi cu calculatoarele la distanțe uriașe, extrem de ieftin, extrem de repede”. Tehnologiile Informaționale și de Comunicație (TIC) au avut atât un impact tehnologic, cât și un impact social-economic. Impactul nu poate fi minimalizat nici la nivelul unei organizații, deși este foarte dificil de cuantificat și de evaluat. Cercetătorii de pretutindeni se focalizează pe factorii susceptibili de a influența sau de a fi influențați de comunicarea în și dinspre organizație, astfel:

- ***aparitia și dezvoltarea colaborării între organizații;***
- ***informarea mai bună a stakeholderilor;***
- ***fragmentarea proprietății marilor organizații și dispersarea geografică;***
- ***multiplicarea canalelor și modalităților de comunicare.***

Colaborarea între organizații

Apariția și dezvoltarea colaborării între organizații au determinat un proces de metamorfoză a organizației tradiționale. O astfel de organizație – bazată pe proprietate strict delimitată, pe comandă și control –, se transformă într-un „păienjenis” de alianțe, participatii minoritare, parteneriate, know-how și înțelegeri de marketing. Relațiile organizației nu mai pot fi nici de comandă și nici de control. Hasselbein, ș.a. (2000, p. 117) le consideră relații „care trebuie să se bazeze pe o înțelegere comună a obiectivelor, a politicilor și strategiilor, pe spirit de echipă, pe putere de convingere, pe o bună comunicare. În caz contrar, relațiile nu vor favoriza atingerea rezultatelor scontate”.

Informarea stakeholderilor

Informarea mai bună a stakeholderilor a stimulat preocupările pentru responsabilitate socială din partea organizațiilor. Clienții, publicul, în general, și angajații nu mai sunt categorii pasive deoarece simt că pot influența deciziile organizațiilor. Influențele exercitate de stakeholderi vor determina organizațiile să dezvolte responsabilitatea socială.

Fragmentarea și dispersarea geografică

Fragmentarea proprietății marilor organizații și dispersarea geografică au generat la acționari (mici sau mari) dorința de a fi informați cu privire la deciziile luate de organizație. Se naște și dezvoltă, așadar, un proces de comunicare foarte complex.

Multiplicarea canalelor de comunicare

Multiplicarea canalelor și modalităților de comunicare au contribuit la „concertarea” mesajelor transmise în și dinspre organizație. Într-un astfel de context, comunicarea nu mai este o problemă care să se rezolve de la sine.

Dimpotrivă, comunicarea determină managementul organizației să realizeze o intervenție planificată și riguroasă în procesul său interrelaționar.

În aceste condiții, procesul de comunicare al unei organizații trebuie ajustat și adaptat la noile cerințe ale componentelor de macromediu, în special ale mediului tehnico-științific, mediului economic și mediului social. Intervențiile organizației încep să fie direcționate spre favorizarea schimbării și nu spre blocarea acesteia. Procesul de comunicare al unei organizații trebuie să urmeze atât o schimbare de filozofie, cât și o schimbare de abordare.

Comunicarea asimetrică și simetrică

Referitor la schimbare, Steyn (2000) susține trecerea de la *comunicarea asimetrică* la *comunicarea simetrică*. Viziunea asimetrică tratează comunicarea drept un instrument care ajută organizația să-și atingă scopurile, fără să își modifice în vreun fel acțiunile sau să caute unele compromisuri. O comunicare de tip asimetric determină, uneori, practici neetice, ineficiente și în discordanță cu responsabilitatea socială a organizației.

Climat defensiv și de sprijin

Tukiainen (2001) observă, așa cum a observat și cercetătorul J. R. Gibb în anul 1961, că la nivelul unei organizații pot fi identificate două tipuri de climat al comunicării: *defensiv* și *de sprijin* (tabelul 2.1). Tukiainen consideră climatul defensiv o reflecție a vechilor condiții tehnologice, economice și sociale, în timp ce climatul de sprijin este strâns legat de noile condiții, compatibil cu evoluțiile TIC.

Tabelul 2.1. Diferențele dintre climatul defensiv și climatul de sprijin

Climatul defensiv	Climatul de sprijin
Evaluare	Descriere
Orientare spre control	Orientare spre probleme
Strategie	Spontaneitate
Neutralitate	Empatie
Superioritate	Egalitate
Certitudine	Provizorat

Organizațiile actuale, cel puțin cele cu preocupare pentru excelență, sunt orientate spre o comunicare simetrică și un climat de sprijin. Pe aceste baze, comunicarea se transformă într-un proces în care apar compromisul și negocierea și se renunță la „războiul pentru putere”. Organizațiile cu astfel de orientări sunt deschise la schimburi intense de informații cu stakeholderii. Organizațiile acordă oamenilor șanse egale, încurajează emiterea de idei noi, rezolvă conflictele prin negociere și „incită” managerii să promoveze coordonarea, nu doar să dea dispoziții.

Multiplicarea mesajelor emise, pluralitatea și diversitatea destinatarilor generează anumite contradicții între imaginile difuzate. Există posibilitatea apariției unor interferențe de imagine între comunicarea de produs sau de marcă și comunicarea instituțională, pe de o parte, și, pe de altă parte, între comunicarea internă și comunicarea externă. Pentru evitarea suprapunerilor sau a contradicțiilor, organizația trebuie să realizeze schimbarea de filozofie și de abordare. În procesul schimbării, exigențele comunicării oricărei organizații „țintesc” gândirea strategică asupra imaginii și coerența dintre diferitele acțiuni de comunicare. Gândirea strategică și coerența, concretizate în sincronizarea mesajelor transmise prin diferite canale, își găsesc împlinirea prin promovarea comunicării globale.

Comunicarea globală

„Comunicarea globală constituie ansamblul acțiunilor ce vizează, în esență, conceptualizarea și gestionarea potențialului de comunicare al unei organizații. Aceasta înseamnă:

- *operaționalizarea strategiei de construire și capitalizare a imaginii de marcă;*
- *aplicarea de politici pentru asigurarea coerenței și sinergiei mijloacelor disponibile;*
- *managementul ansamblului modalităților de comunicare” (Popescu, 2001, p. 18).*

Comunicarea globală ia în considerare dimensiunea istorică, strategică și culturală a organizației. Bazându-se, în construcția sa, pe ambițiile fiecărui proiect, comunicarea globală identifică și integrează valorile fundamentale care permit organizației să se dezvolte și să se adapteze schimbărilor rapide ale mediului extern.

Operaționalizarea strategiei

Operaționalizarea strategiei de construire și capitalizare a imaginii de marcă a organizației impune luarea în considerare a mai multor factori. Popescu (2001), Westphalen (2004) și Demont-Lugol (2006) menționează următorii factori determinanți pentru orice tip de organizație: așteptările propriului personal, așteptările persoanelor din afara organizației, mediul comunicării, mediul piețelor și voința strategică a organizației.

Politici de coerență și sinergie

În ceea ce privește *aplicarea politicilor pentru asigurarea coerenței și sinergiei mijloacelor disponibile*, problema cea mai importantă constă în a alege acele mijloace mediatice care sunt concordante cu cerințele strategiei organizației. Altfel spus, alegerea mijloacelor nu se poate baza pe anume discipline (design, promovare, marketing direct etc.), ci se efectuează în funcție de obiectivele strategice.

Managementul modalităților de comunicare

Managementul ansamblului modalităților de comunicare pornește de la premisa că sistemul comunicării globale este deschis, activ, interactiv și puternic reactiv. Ca urmare, funcțiile procesului de management sunt implicate în permanență și cu maximă intensitate pentru a permite organizației să realizeze o veritabilă „revoluție culturală”.

2.3. Universul comunicării organizaționale

Strategiile de comunicare ocupă un loc determinant în comportamentul organizațiilor publice și private. Organizațiile, organismele publice și asociațiile alocă resurse considerabile pentru dezvoltarea rețelei intervenienților și a domeniilor comunicării.

Rețeaua intervenienților. Comunicarea se bazează pe un ansamblu de competențe, de tehnici și instrumente care au drept scop să favorizeze legăturile interne și externe ale oricărei organizații. Mesajele primite și transmise de către o organizație rezultă dintr-o colaborare între: promotorul mesajelor, agenția de consiliere și rețeaua de prestatori specializați (societăți de studii, societăți de producție, societăți media, creatori independenți, societăți de fabricație și difuzare de mesaje). În centrul rețelei intervenienților se află promotorul mesajelor și agenția de consiliere. Schema de bază a rețelei intervenienților este redată în figura 2.1.

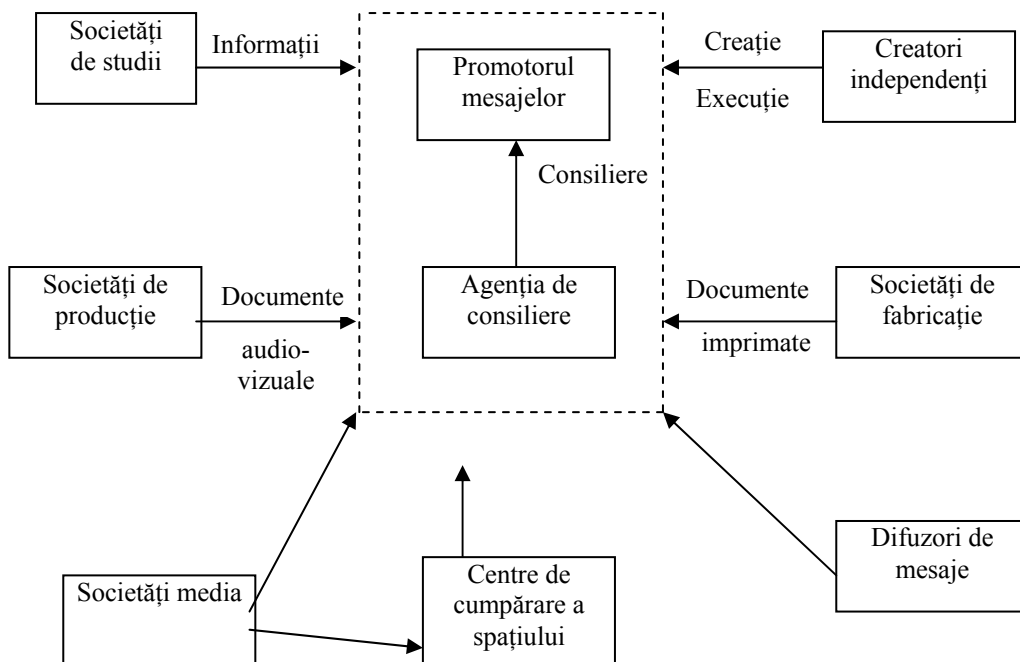


Figura 2.1. Rețeaua intervenienților

Promotorul mesajelor

Promotorul mesajelor. În anumite organizații există un serviciu specializat de comunicare. Întrucât acest serviciu este dezvoltat, (uneori apare sub numele de „agenție integrată”) se structurează pe modelul unei agenții de consiliere și activează ca un prestator de servicii. Promotorul mesajelor poate, în același timp, să lucreze „în direct” cu diferiți prestatori de servicii, fără a recurge la serviciile unei agenții. Totuși, în majoritatea cazurilor, organizațiile orientate spre comunicare decid să folosească o veritabilă strategie de comunicare și recurg la una sau mai multe agenții care le vor permite să beneficieze de tehnicitate profesională și să dispună de un consiliu strategic care să susțină proiectele lor în exterior.

Agenția de consiliere

Agenția de consiliere poate prezenta o talie mică sau una mare. Cele mai mici structuri sunt agențiile independente. Astfel de agenții au, cel mult, o vocație regională. Unele agenții sunt afiliate la o rețea pentru a permite membrilor săi să urmeze promotorii de mesaje dintr-un ansamblu teritorial național sau chiar internațional. Cele mai mari agenții sunt constituite din grupuri care conțin duzine de filiale care se administrează în mod autonom și colaborează unele cu altele. Anumite grupuri se dezvoltă ca o rețea de filiale din țări diferite.

Demont-Lugol ș.a. (2006, p. 27-29) consideră că o agenție de consiliere poate avea competențe generale (foarte vagi) sau competențe specializate.

Agenția de consiliere generală

Agenția de consiliere generală poate furniza promotorului de mesaje o varietate de servicii:

- ***consiliere generală în comunicare***: evaluarea nevoilor de mesaje, studiul pieței, recomandări privind elaborarea strategiei de comunicare;
- ***consiliere în cercetare***: studii de întreprins;
- ***conceperea unui plan de comunicare globală***;
- ***elaborarea unei strategii*** de creare, cu prezentarea de machete de mesaje;
- ***repartizarea bugetară*** și punerea la punct a unui calendar;
- un ***plan media*** cu o structură optimă de suporti (titluri de presă scrisă, canale de televiziune, posturi de radio etc.);
- ***conceperea de site-uri*** și ***creșterea producției de mesaje***;
- ***realizarea de studii*** (anchete, sondaje, consilieri juridici).

**Agencia de
consiliere
specializata**

Agencia de consiliere specializata este chemata sa sustina, prin servicii specializate, o agentie de consiliere generala. In acest caz exista o varietate de agentii de consiliere specializate, in principal agentii corporative, agentii specializate intr-un tip de comunicare, agentii interactive si agentii specializate in marketing operational.

**Agentii
corporative**

Agentiile corporative sunt preocupate sa dezvolte comunicare cu actualii si viitorii colaboratori, cu liderii de opinie, cu partenerii sociali, actionarii si marele public. O agentie corporativa orchestreaza ansamblul tehnicilor de comunicare (publicitate, creatie de evenimente, editii interne si externe, relatii cu presa, dispozitive interactive, design, identitate vizuala) care sa ii permita sa raspunda intr-un mod specific la o problema data pentru a asigura coerența globala a actiunilor.

**Agentii
specializate**

Agentiile specializate intr-un tip de comunicare (comunicare internă, comunicare financiară, comunicare „B to B” sau comunicare de la organizatie la organizatie, comunicare publica) dezvoltă abilități caracteristice legate de particularitățile fiecărui tip de comunicare. Persoanele care activează în aceste structuri trebuie să aibă o dublă competență în comunicare și în domeniul de specialitate.

Agentiile specializate in marketing operational implementează acțiuni de marketing direct, de promovare, de marketing al serviciilor. Difuzarea materialelor pentru mesaje direct pe piață poate fi asumată de diferiți parteneri: societăți de marketing în telefonie, centre de apel, închirieri de fișiere etc.

**Agentii
interactive**

Agentiile interactive (web-agentii) au misiunea să consilieze în strategii interactive, în concepție și creație, în aplicații solicitate, marketing în linie. Consilierea în strategii interactive impune o perfectă cunoaștere a tuturor inovațiilor tehnice, o stăpânire totală a media Internet și a reglementărilor sale. Consilierea în concepție și creație se bazează pe folosirea instrumentelor infografice, electronice, redacționale, sonore și audiovizuale. Consilierea în aplicații solicitate se referă, cu precădere, la realizarea strategiei on-line a clientului. Consilierea de marketing în linie solicită agenția să ia în sarcină sau să coordoneze planurile media în linie, cumpărarea spațiului publicitar în linie, gestiunea traficului.

Organizațiile specializate în creație, producție și fabricație, centrele de cumpărare a spațiilor, societățile de studii, societățile media și difuzorii de mesaje alcătuiesc *rețeaua prestatorilor de servicii*.

Organizații de creație

Existența *organizațiilor de creație* (studiouri de prestatori de servicii este impusă de imposibilitatea unei entități economico-sociale (organizație, întreprindere, firmă ...) de a dispune în cadrul său de ansamblul talentelor artistice cerut de execuția unui mesaj. Organizațiile, agențiile de consiliere sau chiar promotorii mesajelor fac apel, în funcție de nevoile lor, la creatorii independenți sau la studiourile de creație. În domeniul audiovizualului, organizațiile și agențiile de consiliere se adresează societăților de producție care, în general, au contracte de exclusivitate cu realizatori de renume. Pentru recrutarea actorilor și manechinilor, agențiile de distribuție artistică (de casting) sau agenții artistici sunt intermediari obligatorii.

Societăți de fabricație și producție

Societățile de fabricație și producție. Fabricația se referă la ansamblul operațiilor care contribuie la reproducerea unui document imprimat în conformitate cu originalul. Unii promotori de mesaje dispun de o imprimerie proprie. Producția audiovizuală conține totalitatea operațiilor necesare realizării documentelor audiovizuale (benzi sonore, diagrame, filme). Promotorul mesajului sau agenția de consiliere se adresează unei societăți de producție care, la rândul său, va face apel la studiouri de înregistrări, laboratoare și studiouri post-producție (montaj, mixaj).

Centre de cumpărare a spațiului

Centrele de cumpărare a spațiului sunt societăți care joacă rolul „grosiștilor” în spațiul publicitar. Aceste societăți rezervă în avans și la dimensiuni mari spațiile în suporti și beneficiază de tarifele avantajoase oferite de agenții și de promotorii mesajelor. Centrele de cumpărare a spațiului sunt dotate cu instrumente foarte performante de consiliere (studii, software) care le permite să se substituie agențiilor din media-planning.

Societăți media

Societățile media, denumite *suporti* și *regii* (jurnale, canale TV etc.), tranzacționează servicii de publicitate și au rolul de a vinde spații publicitare promotorilor de mesaje. În acest sens, suporti înghlobează activități de prospecție, consiliere și negociere. Există și o categorie de suporti care încredințează comercializarea spațiului de publicitate unei societăți externe. În Franța, astfel de societăți se cheamă „regii de publicitate”.

Difuzori de mesaje

Difuzorii de mesaje se referă la o categorie de societăți specializate de colectare, transport și distribuire a scrisorilor, ziarelor, broșurilor publicitare, posterelor etc.

Rețeaua difuzorilor de mesaje se compune, în general, din oficiile poștale (întreprinderi publice și private), oficiile de distribuție ale unor edituri și societățile de telemarketing.

Domeniile comunicării, cea de-a doua componentă a universului comunicării, se referă la responsabilii din șase domenii de comunicare, astfel:

- ***domeniul promotorului mesajelor;***
- ***domeniile consilierii și strategiei;***
- ***domeniul studiilor;***
- ***domeniile concepției și creației;***
- ***domeniile producției și fabricației;***
- ***domeniile multimedia.***

Domeniul promotorului mesajelor se referă la o structură susceptibilă nevoilor de comunicare: organizații private și publice, colectivități locale sau teritoriale, grupuri sau asociații. În cadrul structurii de comunicare din domeniul promotorului mesajelor activează, de regulă, patru categorii de responsabili de comunicare. Responsabilii de comunicare la promotorul mesajelor prezintă denumiri care diferă de la organizație la organizație. Funcțiile ocupate de responsabili (director de comunicare, sarcină de comunicare, responsabilul comunicării interne, persoanele specializate) sunt rezultatul reglementărilor interne ale fiecărei organizații.

Directorul de comunicare

Directorul de comunicare este o funcție care se întâlnește numai în marile organizații private și publice. De regulă, directorul de comunicare este atașat managementului de vârf. Directorul de comunicare orientează comunicarea globală a promotorului de mesaje. Funcția directorului de comunicare este justificată de multiplicarea acțiunilor de comunicare și de necesitatea menținerii coerenței mesajelor emise de organizație. Directorul de comunicare este responsabilul comunicării instituționale și, uneori, al comunicării interne, când această funcție nu este încredințată Departamentului de resurse umane. Directorul de comunicare coordonează acțiunile comunicării comerciale.

Sarcina de comunicare

Sarcina de comunicare se manifestă ca tendință la promotorii de mesaje de talie mijlocie cu structuri de comunicare simple: una sau două persoane care îndeplinesc funcții de comunicare. În astfel de cazuri, responsabilul de comunicare are o sarcină de comunicare polivalentă, iar funcția sa va fi intitulată: „asistent de comunicare”, „atașat de comunicare” etc. Diversitatea sarcinilor încredințate va deriva din natura domeniilor de comunicare organizațională: comunicarea internă, relațiile publice, publicitate și altele.

Responsabilul de comunicare internă

Responsabilul de comunicare internă are drept țință ansamblul angajaților unei organizații, iar misiunea este de a facilita circulația informațiilor specifice formării și mobilizării resurselor umane. Interlocutorii săi – direcția și angajații – sunt atenționați de dificultățile negocierii. Responsabilul de comunicare internă trebuie să fie capabil să asculte, să anime, să negocieze și să facă proba diplomației. Totodată, trebuie să aibă o bună cunoaștere a culturii și structurii organizației, a instrumentelor de comunicare internă pentru a implementa și coordona acțiunile din domeniile conceperii suportilor scriși, gestiunii evenimentelor, creației mesajelor și gestiunii cunoștințelor. Evoluțiile actuale solicită responsabilul de comunicare internă în multimedia și în managementul proiectelor.

Persoanele specializate

Persoanele specializate se întâlnesc în marile organizații unde importanța activității de comunicare impune recrutarea personalului specializat în anumite sfere ale comunicării: relația cu presa, relațiile publice, jurnalistul organizației, sarcina de comunicare financiară, responsabilul de comunicare în condiții de criză.

Domeniile consilierii și strategiei funcționează în structuri alcătuite din componentele menționate în figura 2.2.

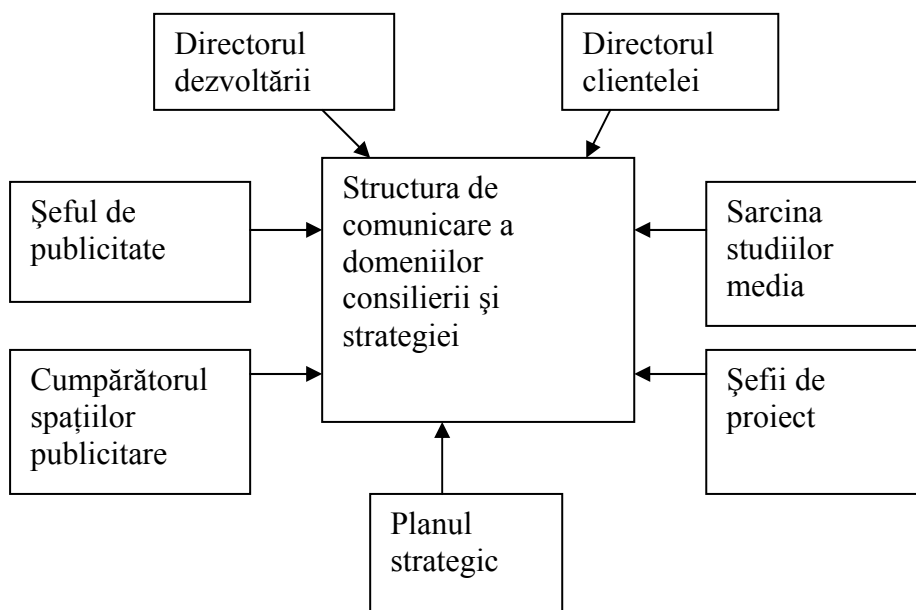


Figura 2.2. Structura de comunicare a domeniilor consilierii și strategiei

Directorul dezvoltării
Directorul clientelei

Directorul dezvoltării coordonează sarcina de prospectare a agenției, administrează competițiile și redactează prezentările.

Directorul clientelei reprezintă agenția după promovarea mesajului de care a fost responsabilizat și animă o echipă de comercianți. Definește strategia de comunicare și o prezintă clientului. Analizează, supervizează și controlează rezultatele companiilor publicitare (vânzări-bilanțul companiei). Animă o echipă de șefi de grup de publicitate și control al bugetelor mesajelor. Poate fi implicat să participe la misiuni de prospectare.

Șeful de publicitate

Șeful de publicitate asistă șeful grupului sau directorul clientelei și administrează unul sau mai multe bugete. Coordonează serviciile interne și externe ale agenției care intervin în organizarea campaniilor. Participă la definirea și prezentarea companiilor. Administrează bugetele alocate companiilor publicitare. În suporti, șeful de publicitate acompaniază clientela pentru vânzarea de spații publicitare.

Sarcina studiilor media

Sarcina studiilor media sau *media-planare* se referă la funcția de elaborare a planului media. Responsabilul care este investit cu funcția de media-planare repartizează bugetul pe diferiți suporti cu scopul de a obține o performanță maximă într-o companie. Responsabilul analizează informațiile disponibile referitoare la produs, piață, companiile concurenților și utilizează studiile de audiență media. Responsabilul colaborează cu promotorul mesajelor și cu agenția de consiliere.

Cumpărătorul spațiilor publicitare

Cumpărătorul spațiilor publicitare cercetează cel mai bun raport calitate/preț printre amplasamentele propuse în suporti publicitari ai perioadelor prevăzute de planul media. Această funcție, uneori foarte tehnică, este exercitată de responsabilul investit cu sarcina studiilor media. În majoritatea cazurilor, funcția de cumpărare a spațiilor publicitare este externalizată unei agenții de publicitate, unui centru de cumpărare a spațiului sau unei agenții media.

Șefii de proiect

Șefii de proiect – cunoscuți și sub numele de *sarcini de promovare, atașați de presă* – își exercită misiunea în cadrul unei agenții specializate (promovare, relații publice etc.). Activitatea șefilor de proiect este foarte diferită, fiind puternic influențată de specializarea structurală.

Planul strategic

Planul strategic este o celulă de „reflectare” a unei agenții care, de regulă, există în foarte marile structuri. Responsabilul cu planul strategic are misiunea de a realiza o abordare economică și de marketing pe piețe pentru a prevedea

mai bine evoluțiile comportamentului consumatorilor. Acesta trebuie să înțeleagă cultura mărcii cu scopul de a pune în valoare, a dezvolta și a orienta cercetarea către noile produse. Planul strategic care se bazează pe o corectă percepție a evoluțiilor și pe o bună folosire a rezultatelor studiilor media se va transforma într-un prețios instrument de îmbogățire a reflectărilor în amonte (domeniul comercial) și avalul (domeniul creației) diferiților responsabili.

În domeniul *societăților de studii*, responsabili studiilor poartă numele de *sarcinile studiilor*. În acest caz, responsabili efectuează activități care se bazează pe o bună cunoaștere a mediului prin: sondaje, teste, studii de audiență media etc. Coordonarea studiilor este încredințată sarcinilor de studii care își exercită funcțiile la:

- **promotorul mesajelor** (marile organizații dispun de un departament de studii de piață care se află în componența Direcției sau a Serviciului de marketing);
- **agenția de consiliere** (marile agenții de publicitate dispun de servicii de studii care realizează propriile anchete sau comenzi din exterior);
- **agențiile specializate**: agențiile corporative, agențiile interactive, agențiile specializate într-un tip de comunicare și agențiile specializate în marketing operațional.

Domeniile concepției și creației devin, pe măsura revoluției în multimedia și în creație, veritabili „regizori”, care concep companiile multiforme și care facilitează intervenția echipelor diversificate. În domeniile concepției și creației se întâlnesc: directorii de creație, directorii artistici și concepatorii redactori.

Directorul de creație

Directorul de creație are misiunea de a controla și anima ansamblul creatorilor și, pe de altă parte, asigură interfața dintre creatori și comercianți.

Directorul artistic

Directorul artistic concepe partea vizuală a unei companii (imaginile, punerea în pagină a mesajelor și afișelor etc.). Directorul artistic lucrează în colaborare cu concepatorul-redactor și cu prestatorii externi și din interior: infograficieni, designeri, fotografi, ilustratori etc.

Concepatorul redactor

Concepatorul-redactor are ca sarcină aspectul textual al mesajelor. Este un specialist al textului care trebuie să dea sens cuvintelor și formulelor „șoc”.

Directorul artistic și concepatorul-redactor constituie tandemul creativ al unei companii. Aceștia lucrează într-o strânsă colaborare începând de la directive până la echipa comercială. Cei mai buni creatori se nasc dintr-o perfectă simbioză a spiritului vizual al directorului artistic cu ideile concepatorului-redactor.

În *domeniile producției și fabricației*, responsabili producției și fabricației au ca principale sarcini cercetarea furnizorilor și asigurarea urmăririi lucrărilor de producție. *Șeful fabricației* este responsabilul fabricației suporturilor imprimați, iar *responsabilul producției audiovizuale* este competent în domeniile cinema, video etc.

În *domeniile multimedia* activează cinci categorii de responsabili (figura 2.3).

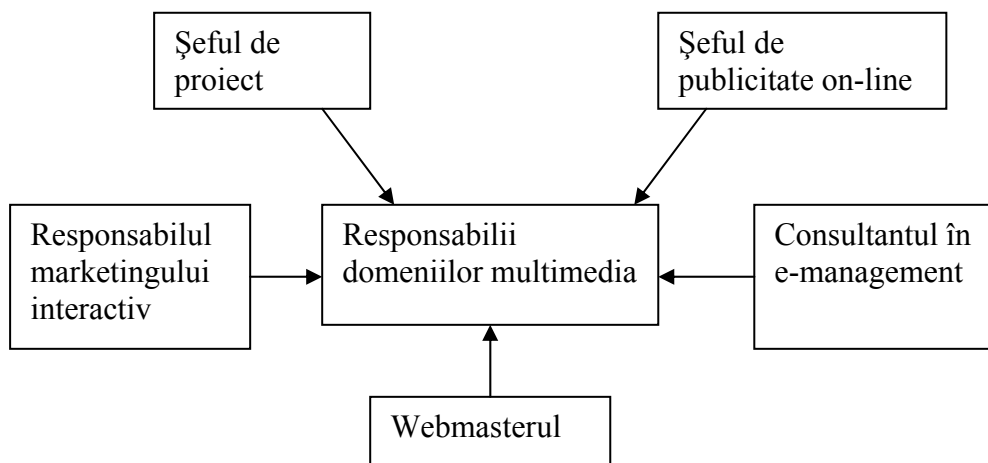


Figura 2.3. Responsabilii domeniilor multimedia

Șeful de proiect

Șeful de proiect concepe, implementează și animă proiectele multimedia la organizațiile client. Pentru aceste organizații, șeful de proiect este interlocutor principal. El redactează caietul de sarcini, pregătește planul de implementare a proiectului și devizul de realizare. Șeful de proiect acompaniază clientul pe întreaga durată a proiectului, animă echipele de intervenții interne sau externe și procedează la validările finale împreună cu clientul.

Șeful de publicitate

Șeful de publicitate on-line se ocupă de regia unui site și comercializează, astfel, mesajele, agențiile de spații publicitare și alte servicii asociate site-urilor. Prospectează, administrează și fidelizează clientela.

Responsabilul marketingului interactiv

Responsabilul marketingului interactiv definește și implementează strategia de promovare a unui site cu scopul de a crește audiența. Implementează referențialele diferitelor motoare de căutare și cumpără spațiile sau negociază schimbarea liniilor pentru a promova site-ul în accepțiunea diferitelor media: web, televiziune, presă scrisă, afișaj.

Consultantul

Consultantul în e-management are ca misiune să definească și să implementeze o strategie, instrumente și o organizare a managementului relației cu clientul on-line. Consultantul trebuie să înțeleagă problemele clientului, organizarea, modul de funcționare, politica de dezvoltare a activităților de internet și viziunea sa strategică. Oferă clientului recomandări cu privire la strategie.

Webmasterul

Webmasterul concepe, realizează, administrează și evaluează site-urile sau serviciile în linie ca să înțeleagă diferiții clienți. Definește arhitectura site-ului, arborescența sa și conținutul său în raport de obiectivele întreprinderii și de așteptările utilizatorilor. Reface site-ul, animă, actualizează, administrează și analizează dezvoltarea traficului.

2.4. Procesul de comunicare

Termenul *comunicare* prezintă accepțiuni care se referă atât la ființe, în principal oameni, cât și la lucruri, de exemplu, circuite electronice. Însă, în accepțiunea lucrării noastre, termenul vizează comportamentul uman. De aici și considerarea comunicării o *acțiune* umană cu un caracter complex și dinamic.

Termenul *comunicare* este un substantiv care redă: schimbul de simboluri, mesaje, informații; procesul prin care oamenii se înțeleg cu ajutorul unui sistem comun de simboluri; arta de a ne exprima ideile; știința transmiterii informațiilor.

Sensul de bază al termenului, acțiunea umană, este dat de verbul „a comunica”, adică: a face schimb de idei, informații, sentimente, a face cunoscut, a populariza, a înțelege pe cineva.

Proces de comunicare

Comunicarea este un proces în care oamenii doresc să interacționeze, să facă un schimb de idei și, în final, să se înțeleagă. În acest scop, oamenii folosesc un sistem comun de simboluri. Un *proces de comunicare* reprezintă interacțiunea ce se produce între elementele constitutive și etapele care participă la transmiterea unei înțelegeri reciproce cu ajutorul simbolurilor.

Comunicarea are loc când oamenii interacționează, când realizează transmiterea unei înțelegeri reciproce cu ajutorul simbolurilor. Dacă înțelegerea reciprocă nu rezultă dintr-o transmitere de simboluri, atunci nu este comunicare. De exemplu, să considerăm că o persoană are în față o pagină de carte. Existența paginii tipărite, în izolarea sa, nu reprezintă o comunicare, deoarece nu s-a realizat încă transmiterea unei înțelegeri. În acest caz există mesajul, pagina de carte, și autorul. Pagina de carte nefiind citită, practic nu este cititorul. Citind pagina de carte, cititorul interpretează sensul pe care autorul l-a intenționat. Acum s-a realizat o relație între autorul și cititorul paginii scrise, a avut loc o transmitere de simboluri. Ca urmare, cuvintele scrise pe pagină reprezintă *mesajul*, autorul este *emițătorul*, cititorul devine *receptorul* și pagina de carte *canalul de comunicare* sau *media de comunicare*. Cele patru componente formează *modelul de bază al procesului de comunicare* cunoscut sub numele de schema lui Laswel (figura 2.4).

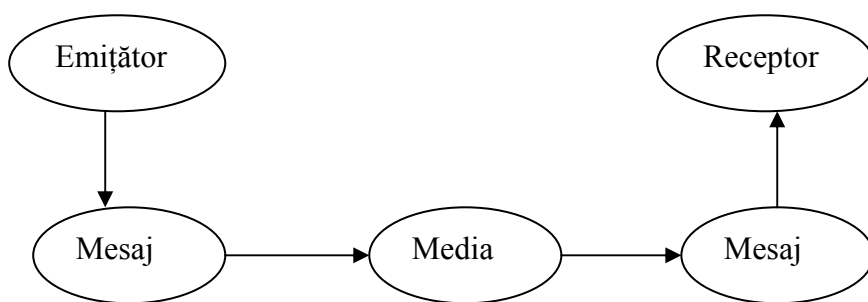


Figura 2.4. Modelul de bază al procesului de comunicare

Modelul din figura 2.4., o schemă de tipul vorbire (citire) – ascultare (percepție), corespunde abordării clasice a școlii comportiste (behavioriste). Modelul este conceput să răspundă la patru întrebări: Cine ? Ce zice ? Prin ce mijloace ? Cui ? Comunicarea, în acest caz, este imaginată sub forma traseului unui stimul (informație) ce provoacă un impact asupra receptorului.

Comunicare

unidirecțională

Modelul de bază al procesului de comunicare redă o *comunicare unidirecțională (într-un singur sens)*, când informațiile circulă de la emițător la receptor, fără circuit feedback. De exemplu, un manager dă un ordin prin telefon sau trimite o notă scrisă unui subordonat; un orator ține un discurs în fața unei mulțimi de oameni fără ca să facă, cel puțin, o pauză-invitație; un tată își mustră copilul și apoi pleacă nervos etc.

Comunicarea

bidirecțională

Comunicarea nu trebuie înțeleasă doar ca proces unidirecțional. Comunicarea este, mai degrabă, un *proces bidirecțional, în ambele sensuri*. În acest caz, emițătorul și receptorul îndeplinesc simultan rolul celuilalt, interacționează. În comunicarea bidirecțională apar, cu multă evidență, operațiile de *codificare* și *decodificare*. Un astfel de proces de comunicare (figura 2.5) este reținut în literatură sub numele de *schema lui Shannon*.

În interiorul acestui model se desfășoară tranzațiile simbolice interpersonale. Tranzaționalitatea înseamnă *conversație*. În schema lui Shannon, tranzaționalitatea nu trebuie confundată cu feedbackul. Tranzaționalitate are loc numai când este menținut același tip de mesaj. În acest caz, emițătorul și receptorul, în schimbarea rolurilor, au doar percepția conversației.

Schema lui Wiener completează modelele anterioare ale procesului de comunicare cu alte trei elemente: ideea, zgomotul, feedbackul. Prin feedback (informația retur, conexiunea inversă) emițătorul cunoaște maniera de receptare a mesajului transmis. Înscrisă în abordarea dinamică, schema lui Wiener îmbogățește modelul procesului de comunicare tranzațională.

Modelul de comunicare din figura 2.5 evidențiază *tranzacționalitatea*.

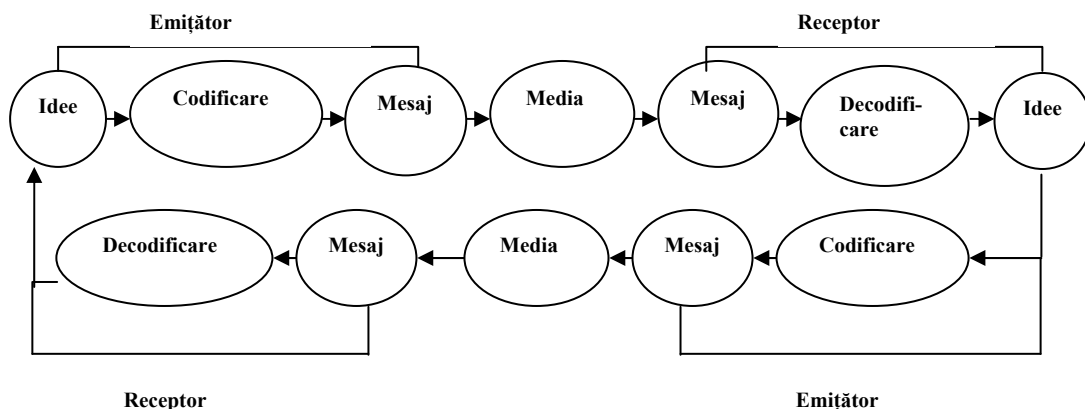


Figura 2.5. Proces de comunicare bidirecțional

Cândea & Cândea (1996, p. 26-29) completează schema lui Wiener cu alte două elemente, *filtrele și barierele*, și consideră că procesul de comunicare are loc într-un anumit *context*. Totodată, cei doi cercetători fac distincție între „a spune” și „a comunica”. „A spune” este un proces într-un singur sens, iar „a comunica” presupune un transfer de informație în ambele sensuri. Termenul comunicare implică trei componente: comunicarea observabilă (exteriorizată), metacomunicarea și intracomunicarea.

Comunicarea observabilă

Comunicarea observabilă cuprinde acțiunile verbale și neverbale⁵ observabile de către interlocutori. Comunicarea observabilă se poate manifesta în mediul de comunicare oral prin vorbire și ascultare, iar cel scris prin scriere și citire. Procesele de input de informație sunt ascultarea și citirea, iar cele de output sunt constituite din vorbire și scriere.

Meta-comunicare

Metacomunicarea se referă la sensul perceput al mesajului, la „mesajul despre mesaj”. Metacomunicarea este ceea ce înțelegem noi, dincolo de cuvinte.

Intra-comunicare

Intracomunicarea este un monolog interior, o comunicare la nivelul sinelui prin care comentăm, în gând sau chiar cu voce, un mesaj primit, ne argumentăm nouă înșine, ne răspundem la întrebări.

Elementele și etapele procesului de comunicare tranzacțională sunt: emițătorul, receptorul, ideea, mesajul, media (canalul), feedbackul, perturbațiile, contextul, codificarea și decodificarea (figura 2.6.)

⁵ Termenul este o traducere în limba română a cuvântului englez „nonverbal” sau a cuvântului francez „non-verbale”. Mulți cercetători români, să-i amintim pe Septimiu Chelcea (2005) și Mihai Dinu (1997), folosesc cuvântul englez „nonverbal”.

Emițătorul

Emițătorul este persoana care inițiază comunicarea. Emițătorul formulează ideea, alege media, mijlocul de comunicare și receptorul. Emițătorul mai este numit și *codificatorul*, întrucât persoana emitentă codifică sensul mesajului în funcție de propria personalitate și de experiență.

Receptorul

Receptorul ⁶ sau *decodificatorul* este persoana care primește mesajul. Rolul său nu este cu nimic mai mic decât cel al emițătorului. Receptorul interpretează (analizează) mesajul primit de la emițător și îl transformă sau nu într-o nouă idee.

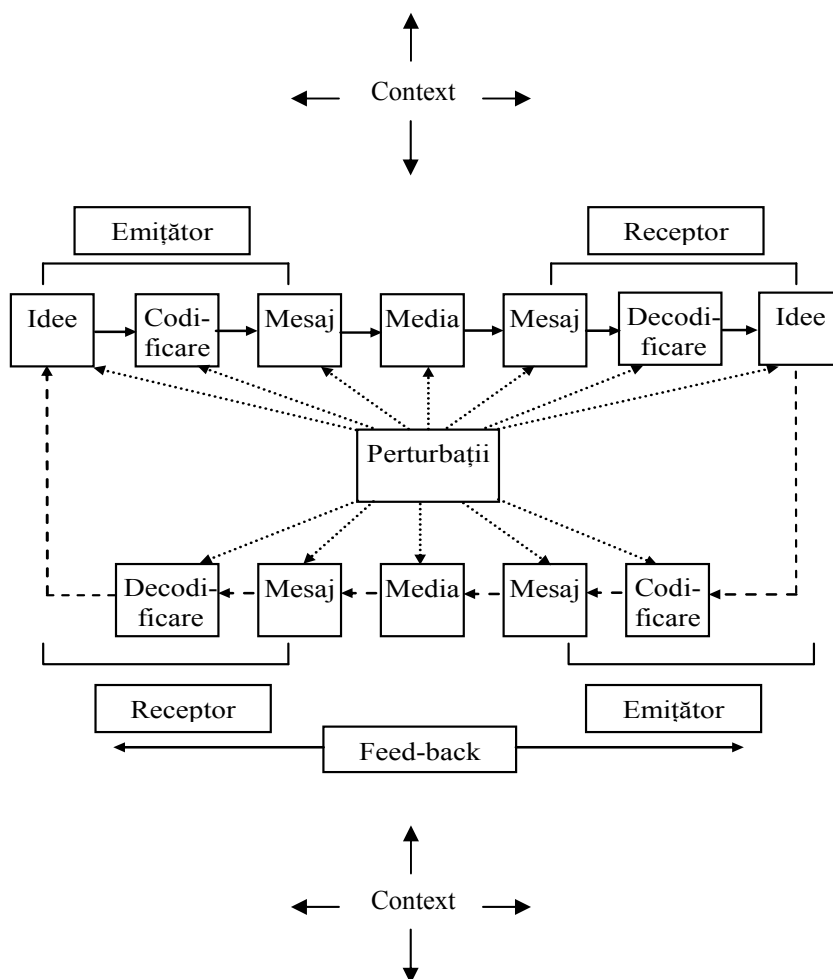


Figura 2.6. Proces de comunicare tranzacțională

⁶ Căndea & Căndea (1996) propun termenii: Primitor/Destinatar. Este **Primitor** când recepționează mesajul și doar **Destinatar** când nu primește mesajul.

Ideea

Ideea este o opinie, un punct de vedere asupra unei probleme, situații, fenomen etc. exprimat de emițător sau de receptor. Ideea este transpusă într-un mesaj cu ajutorul cuvintelor și imaginilor.

Mesajul

Mesajul este considerat cel mai complex element al procesului de comunicare. Cercetătorii vorbesc despre *text*, adică partea vizibilă (deschisă) a mesajului concretizată în cuvinte și de partea invizibilă conținută de orice mesaj, *muzica*. Mesajul poate fi transmis prin intermediul *limbajului verbal* (cu ajutorul cuvintelor), al *limbajului nonverbal* (limbajul corpului, accesoriile, spațiul personal, atingerea, timpul, mediul ambiental) și al *limbajului paraverbal* (tonalitatea și inflexiunea vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele în vorbire, ticurile verbale). De observat că limbajul nonverbal și paraverbal se bazează pe seturi de simboluri care pot fi diferite pentru interlocutori, chiar dacă aparțin aceleiași culturi, vorbesc aceeași limbă. Mesajul prezintă cel puțin două dimensiuni: conținutul și relația. *Conținutul* se referă la informații despre emițător sau receptor. *Relația* oferă informații cu privire la corelarea dintre emițător-receptor. Întrucât mesajul este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător către receptor pot apărea diferențe majore între *mesajul trimis* și *mesajul primit*.

Media

Media sau *canalul* reprezintă baza fizică de redare a unui set de simboluri. După gradul de formalizare (reglementare), media este formală și informală. *Media formală (oficială)* funcționează în cadrul structurii organizatorice și asigură vehicularea informațiilor în plan vertical (între niveluri ierarhice) și în plan orizontal (pe niveluri ierarhice). Media formală se suprapune relațiilor reglementate dintre compartimentele de muncă și posturile de muncă ale unei organizații. *Media informală (nereglementată)* se suprapune organizării informale, relațiilor dintre grupurile informale prezente în orice organizație. Media informală dezvoltă canale de comunicare adiționale care permit mesajelor să pătrundă în media formală. De aceea, în practica organizațiilor, un proces de comunicare eficient solicită luarea în considerare a ambelor categorii de media. Astăzi, media de comunicare este foarte diferită. Astfel, în vorbire este reprezentată de *sunete*, în cazul imaginilor media înseamnă *unde cromatice*. *Pipăitul*

este o media de comunicare. *Aerul*, purtător de particule pe care le putem mirosi, este o media. *Tiparul, filmul, radioul, televiziunea, CD-ul, DVD-ul* înseamnă tot media, care nu trebuie confundată cu mesajul. Acesta este, de fapt, intenția emițătorului.

Feed-back

Feedbackul este o formă specifică de mesaj cu funcțiuni aparte. Este elementul care încheie procesul de comunicare. Feedbackul este o „comunicare în sens invers” și diferă ca tip de mesajul trimis de emițător. De exemplu, confirmarea (scrisă sau verbală) emisă de un subordonat poate fi mult diferită de ordinul (scris sau verbal) transmis de managerul său. Prin feedback emițătorul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect ori a suferit filtrări. Feedbackul, după modul cum se produce, poate fi: feedback direct (imediat) și feedback indirect (întârziat). *Feedbackul direct* aparține comunicării interpersonale față în față, iar *feedbackul indirect* se întâlnește în cazul comunicării interpersonale punct cu punct.

Zgomotul

Zgomotul este un element al procesului de comunicare reprezentat de ansamblul factorilor perturbatori care afectează comunicarea. De exemplu, *gălăgia* dintr-o încăpăre perturbă o convorbire telefonică, *erorile de redactare* generează confuzii într-un raport scris etc. După natura sa, zgomotul poate fi: fizic, fiziologic și psihologic. *Zgomotul fizic* prezintă, în principal, ca sursă sunetele (interne și externe). Sunetele distrag atenția celor care comunică: rumoarea într-o reuniune descumpănește moderatorul, spargerea unei lămpi de iluminat distrage atenția întregii asistențe. Zgomotul fizic poate fi generat și de alte surse, cum ar fi: o cameră supraaglomerată sau o țigară mirositoare pot face concentrarea dificilă. *Zgomotul fiziologic* este determinat de handicapuri (slăbirea auzului, văzului), boli și disfuncționalități care îngreunează trimiterea sau primirea mesajelor. *Zgomotul psihologic* se referă la surse ce se interpun între emițători și receptori și le îngreunează înțelegerea: ostilitatea, teama, preocuparea etc.

Filtrele

Filtrele produc deformări ale sensului unui mesaj datorită limitelor fiziologice sau psihologice. *Filtrele fiziologice* sunt determinate de handicapuri parțiale sau totale (scăderea sau lipsa acuității văzului, auzului, mersului etc.) care limitează capacitatea de a percepe stimulii necesari înțelegerii mesajului. *Filtrele psihologice* se instalează ca

urmare a unor experiențe trecute ori a unor sensibilități, predispoziții. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație parțial sau total diferită față de cea a emitentului.

Barierelor

Barierelor sunt obstacole care perturbă procesul de comunicare. Astfel, *supraîncărcarea receptorului* cu mesaje, *limbajul verbal ambiguu*, *contradicția dintre limbajul verbal și limbajul nonverbal*, *feedbackul neadecvat* pot influența negativ comunicarea interpersonală.

Cândea & Cândea (1996, p. 29) consideră zgomotele, filtrele și barierele perturbații care interferează cu o comunicare exactă. Perturbațiile pot fi atât de *natură externă* (apar în mediul fizic al comunicării), cât și de *natură internă* (percepția, semantica, relația cu interlocutorul). Perturbațiile pot fi generate de contextul fizic, psihic, organizațional și socio-cultural.

Contextul

Contextul (mediul) este un element adiacent al procesului de comunicare. El se referă la spațiu, timp, starea psihică a emițătorului și receptorului și la perturbații care stimulează sau distrag atenția interlocutorilor. Între context și comunicare există o interacțiune permanentă care își lasă amprenta asupra tuturor elementelor care compun procesul de comunicare.

Codificarea

Codificarea este o operație a procesului de comunicare ce constă în selectarea anumitor simboluri capabile să exprime semnificația mesajului, să îi confere un înțeles. Prin codificare vom înțelege transformarea ideii sub forma unui mesaj, folosind cuvinte și imagini. În etapa de codificare se produce o multiplicare a sensurilor date unuia și aceluiași simbol. Efectul multiplicării se datorează faptului că simbolurile pot fi interpretate diferit de oameni, în general, și, în special, când aceștia aparțin altor culturi. În cadrul oricărei organizații, forma cea mai importantă de codificare rămâne, totuși, cea a limbajului (verbal, nonverbal și paraverbal).

Decodificarea

Decodificarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv, explicarea sensului lor. În etapa decodificării, receptorul încearcă să înțeleagă mesajul prin perceperea cuvintelor și imaginilor folosite de emițător. Cele două procese ale decodificării – descifrarea și explicarea sensului simbolurilor – sunt puternic influențate de experiența trecută, de așteptările și abilitățile receptorului de a interpreta simbolurile. Când ideea percepută de receptor este identică cu cea lansată de emițător, atunci comunicarea poate fi considerată eficientă.

În abordarea comunicării ca proces un rol important revine percepției umane. Prin *percepție umană* se înțelege acel mijloc care face ca lumea înconjurătoare să devină înțeleasă. Perceperea lumii, a realității se realizează cu ajutorul simțurilor: văzul, auzul, pipăitul etc. De cele mai multe ori, percepția asupra lumii înconjurătoare nu este perfectă. Imperfecțiunea percepției este generată de *erori*. Datorită manifestării erorilor, lumea înconjurătoare nu va fi percepută în întregime. Nivelul percepției va fi precedat de două etape: cutie neagră și selectivitate (figura 2.7). Erorile care pot apărea în percepția unei stări, obiect sau ființă pot cauza numeroase greutăți din punctul de vedere al comunicării. De aceea, oamenii, în calitatea lor de emițători și receptori de mesaje, trebuie să țină cont de iminența apariției de erori în percepția lor și să-și ia toate măsurile atunci când comunică.

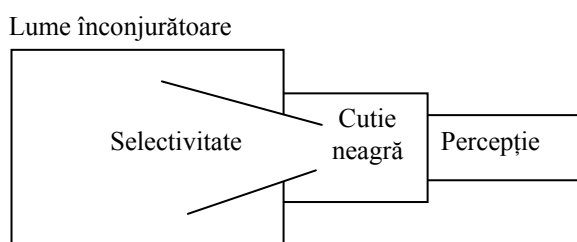


Figura 2.7. Etapele percepției umane

2.5. Niveluri de comunicare

Prin *nivel de comunicare* se înțelege contextul social, mai restrâns sau mai larg, în care operează elementele procesului de comunicare. Analiza contextului social al comunicării ne permite să identificăm patru niveluri de comunicare: intrapersonal, interpersonal, organizațional și în masă (publică).

Comunicare intrapersonală

Comunicarea intrapersonală este dialogul interior cu tine însăși. Dialogul intrapersonal parcurge un drum mintal, subiectiv, adimensional, care nu presupune neapărat codificarea și decodificarea mesajelor. Comunicarea echivalează cu monologul, iar modul de gândire al persoanei nu comportă, de regulă, nicio influență. În acest caz, emițătorul și receptorul reprezintă propria persoană. Comunicarea intrapersonală este în sine un feedback, o conexiune inversă. Media este reprezentată de scris, film, casetă video/audio, program pe calculator și chiar vorbire.

Marinescu (2003, p. 20-21) consideră că „acest tip de comunicare – foarte complex și puțin cognoscibil – cuprinde dezbaterile interioare ale individului, judecățile lui de valoare, planificări, stabilirea de obiective și multe altele. Toate acestea, odată coroborate, se dovedesc, de cele mai

multe ori, productive în planul gândirii și al conștiinței morale”.

Comunicarea intrapersonală, în cea mai mare parte, benefică pentru individ și comunitatea în care trăiește, se confruntă cu manipularea. Falsificarea informațiilor, cu scopul inducerii în eroare a populației, se constituie într-un context situațional în care foarte multe persoane se autoamăgesc, se mint, își creează iluzii deșarte și se lasă conduse de gânduri și mobiluri rupte de realitate, imorale, chiar și ilegale.

Comunicare interpersonală

Comunicarea interpersonală este expresia legăturii, relației dintre oameni. Acest tip de comunicare este diferit de celelalte datorită capacității de care dispune dialogul de a influența comportamentul, convingerile, atitudinile semenilor. Convingerea persoanei cu care se comunică depinde de personalitatea, farmecul, sex-appeal-ul celui care urmărește acest scop. Puterea de convingere diferă de la persoană la persoană, iar limbajul verbal și nonverbal posibile de utilizat sunt de o mare varietate.

Dinu (1999, p. 81-82) consideră că, în afara influențării interlocutorului, comunicarea interpersonală poate avea și următoarele obiective:

- ***cunoașterea mai bună a mediului;***
- ***autocunoașterea;***
- ***stabilirea, menținerea și dezvoltarea de relații cu alții;***
- ***ajutorarea semenilor cu sfaturi, mângâiere, încurajare etc.***

Schutz (1966) susține că oamenii au nevoi interpersonale diverse. O semnificație aparte atribuie nevoilor de apartenență (incluziune) și afecțiune. Nevoia de apartenență sau de incluziune se manifestă sub forma dorinței de a fi acceptat într-un grup și de a ni se recunoaște valoarea proprie, datorită unor calități pe care le posedăm. În forma extremă, nevoia de apartenență echivalează cu exhibiționismul și apare la vedete și la cei care doresc să iasă în evidență și fac orice pentru aceasta. Nevoia de afecțiune se manifestă diferit de la o persoană la alta. Unele persoane sunt mereu prietenoase, altele nu. Unele își manifestă deschis dorința, altele o doresc și ezită să recunoască deschis, sincer.

Gîrboveanu (2002, p. 34-36) identifică cinci variante de comunicare interpersonală:

- ***față în față;***
- ***punct cu punct;***
- ***față în față în grup mic;***
- ***punct cu punct în grup mic;***
- ***în grup mare.***

Comunicarea interpersonală față în față

Comunicarea interpersonală față în față este o conversație între două persoane sau între o persoană și alte două-trei persoane. Persoanele se văd, sunt față în față și schimbă opinii. Întreaga conversație se realizează direct, iar feedbackul este imediat. Subiectul sau subiectele conversației sunt de interes comun pentru toate persoanele care se află față în față.

Comunicare interpersonală punct cu punct

Comunicarea interpersonală punct cu punct este, de regulă, o conversație între două persoane aflate la distanță, fiecare având un spațiu propriu. Această variantă de comunicare prezintă subiecte de interes comun dacă media este reprezentată de o hârtie, în cazul unei scrisori, sau de o conexiune telefonică, când cele două persoane conversează telefonic. Tot comunicare interpersonală punct cu punct este și între un crainic de radio și un ascultător, când postul de radio se află în direct cu ascultătorii. Într-un astfel de caz, subiectele sunt de natură mai puțin personală. Feedbackul este imediat când media este reprezentată de o transmisie telegrafică sau în eter și un feedback întârziat, în situația unei comunicări prin poștă (o scrisoare) sau prin e-mail.

Comunicare interpersonală în grup mic

*Comunicarea interpersonală față în față în grup mic*⁷ este o conversație între un număr restrâns de persoane. Reuniunile Consiliului de administrație al unei organizații, reuniunile consiliului director al unei corporații, reuniunile grupului decizional sunt exemple de comunicare interpersonală față în față în grup mic. La astfel de reuniuni grupul are un lider care interpretează rolul de „președinte”, de „moderator”. Media este reprezentată de cuvânt și de limbajul corpului. În unele cazuri media poate fi completată cu mijloace audio, mijloace video sau schimbul de informații scrise. Feedbackul este tipic comunicării față în față, adică fiecare persoană care a intervenit în reuniune are propriul feedback.

Comunicarea interpersonală în grup mare

Comunicarea interpersonală în grup mare este, de regulă, o comunicare unidirecțională, participanții reprezentând un auditoriu. Trăsătura esențială a acestui tip de comunicare este că, dată fiind existența unui număr foarte mare de participanți, nu se permite fiecăruia să ia parte la discuții. Cel care comunică poate fi un singur vorbitor sau câțiva vorbitori. Într-o organizație, chiar și de talie mică,

⁷ Grupul mic, susțin cei mai mulți cercetători, este constituit din maximum 25 de persoane.

reuniunile festive, de bilanț, multidepartamentale reprezintă exemple de comunicare interpersonală în grup mare. Media este reprezentată de cuvânt, de limbajul corpului și, astăzi în unele cazuri, de mijloace video sau audio. Feedbackul este posibil imediat, iar ca tip de mesaj poate fi: opinii, ovații, huiduieli, vot etc. Uneori, o singură persoană este desemnată reprezentant de opinie.

Referitor la comunicarea interpersonală în grup, Marinescu (2003, p. 22-23), bazându-se și pe abordarea lui Bertrand (2000), opinează asupra: trăsăturilor, moralei și controlului calității.

Trăsăturile

Trăsăturile definitorii ale grupului sunt proximitatea spațială și de interese (sau dorințe). Internetul, teleconferințele au permis reunirea într-un grup de lucru a mai multor persoane aflate fizic la mari distanțe una de cealaltă. În cadrul grupului oamenii își petrec cea mai mare parte a vieții. Comunicarea în grup se află cu deosebire în atenția specialiștilor deoarece rezultatele pozitive ale acestora confirmă eficiența profesioniștilor din diverse domenii, antrenați motivat la realizarea unui proiect, atingerea unui scop.

Morala

Morala, ca etică intimă a fiecărui individ, trebuie să fie compatibilă cu deontologia profesională, scrisă sau nescrisă, proprie fiecărei culturi organizaționale. Ambele sunt tot mai frecvent înglobate în ceea ce organizațiile numesc control sau monitorizare a calității comunicării.

Controlul calității

Controlul calității comunicării este o sintagmă care evocă pragmatismul și nu demagogia. Totodată, este un concept caracterizat prin asimetrie de informații și acceptat de cvasitotalitatea „actorilor” de pe o piață. Controlul calității este necesar oricărui tip de comunicare organizațională, indiferent de criteriul taxonomic utilizat. Altfel spus, morala și deontologia sunt indispensabile oricărei comunicări eficiente, formale și mai ales, informale.

Comunicarea organizațională

Comunicarea organizațională este, așa cum s-a menționat, o comunicare interpersonală la nivelul organizației. De această dată, comunicarea organizațională – în cele cinci variante – se realizează între angajații (atât cei care îndeplinesc funcții de management, cât și cei care realizează funcții de execuție) tuturor subdiviziunilor operaționale și funcționale ale unei organizații.

Comunicarea în masă

Comunicarea în masă (publică) este o comunicare într-un context social foarte larg, iar informația este

diseminată printr-un număr mare de mijloace: tipărituri, emisiuni radio, emisiuni TV, filme, rețele electronice. Comunicarea în masă (publică) este un concept tradițional, specific secolului al XIX-lea, care consideră drept receptor un număr foarte mare de auditori anonimi. Aici cuvântul „masă” derivă din conceptul de „mass society” (marea masă a societății) și presupune o masă de indivizi a căror față nu este cunoscută. Dar, în zilele noastre, auditorii nu mai sunt anonimi deoarece, atât comunicarea în masă, cât și publicitatea, au un public-țintă. De aceea, conceptul de comunicare în masă, prin comparație cu cel de comunicare publică, este mai adecvat realității.

În cazul comunicării în masă, emițătorul este de obicei o instituție: post de radio, post TV, editură, studio de film etc. Mesajul este variat și orientat spre anumite segmente ale populației sau chiar spre întreaga populație. Media prezintă un potențial mare de diseminare a informației. În economia de piață, comunicarea publică poate avea drept scop obținerea de profit, dar exercitarea unui rol social. Profitul se exprimă sub forma numărului de ascultători, de telespectatori, de cititori etc. Rolul social este reprezentat de campaniile împotriva tutunului, alcoolului, a corupției. Totuși, profitul este scopul principal, esențial. Feedbackul nu este, de obicei, imediat și nu se realizează în același mediu.

"Cititul îl face pe om deplin; vorbirea îl face prompt; iar scrisul îl face exact"

Francis BACON

Capitolul 3

COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NONVERBALĂ

3.1. Comunicarea orală

Comunicarea orală sau verbală folosește drept mijloc de codificare și decodificare a ideilor cuvântul rostit. În management, comunicarea orală ocupă un loc important. Managerul poate fi pus în fața unei multitudini de acte de comunicare orală, depinzând de specificul muncii și poziția sa ierarhică. Interlocutorul poate fi o persoană, un grup sau publicul larg din interiorul sau din exteriorul organizației. Comunicarea orală poate fi directă sau mediată de mijloace electronice de comunicare (telefon, TV, video, calculator).

Componentele de bază ale comunicării orale sunt: vorbirea, ascultarea și citirea.

3.1.1. Vorbirea

În funcție de nivelul de comunicare, *vorbirea* se manifestă în cadrul dialogului, prezentării și discursului.

Dialogul

Dialogul este o comunicare interpersonală față în față sau punct cu punct. Dialogul este o interrelaționare umană imediată și foarte naturală. Dialogul poate fi o „comunicare orală rece, distantă și de circumstanță” sau o „comunicare călduroasă, respectuoasă și sinceră”. Indiferent de natura sa, dialogul – informal (schimburi cordiale de impresii) sau structurat (reuniuni de informare, seminarii etc.) – trebuie să reprezinte un demers voluntarist.

Prezentarea

Prezentarea este o formă specifică de adresare orală. Prezentările pot avea loc în interiorul organizației sau în exteriorul acesteia. În cazul prezentării în interiorul organizației se poate presupune, în general, că auditoriul are caracteristici (volum de cunoștințe, orientare profesională, scopuri, interese, set de valori) comune. În legătură cu prezentarea în fața auditoriului extern organizației pot să apară două probleme importante: dificultatea adaptării prezentării și a vorbitorului la auditoriul și cadrul extern și dificultatea traversării etapei de întrebări – răspunsuri.

Discursul

Discursul este, de asemenea, o formă de adresare orală în fața unui auditoriu. Discursul este o expunere liberă (nu o expunere pe bază de citire) făcută pe o temă și cu ocazia unui eveniment special promovat în interiorul sau în exteriorul organizației. Discursul poate avea mai multe scopuri ca, de exemplu: informarea, convingerea, colaborarea, raportarea, rezolvarea de probleme, crearea imaginii unui grup sau organizații, onorarea unor obligații sociale etc. Dintre toate aceste scopuri, Cândea & Cândea (1998, p. 292) susțin că „scopul major al discursului este convingerea auditoriului, adică influențarea modului său de a gândi sau de a acționa”. De aceea, un discurs trebuie să conțină mesaje persuasive.

Reușita dialogului, prezentării și a discursului este dependentă de calitatea limbajului paraverbal, verbal și nonverbal.

Limbajul paraverbal se referă la un ansamblu de mijloace de comunicare naturale care nu fac parte din sistemul lingvistic, dar care pot să acompanieze și să consolideze cuvintele (accentul, pauzele în vorbire etc.). Limbajul paraverbal este un instrument de bază al actorilor pentru a realiza trei tipuri de comunicare: de influențare, de convingere și suportivă (de împărțire a responsabilităților în rezolvarea unui probleme).

În cadrul limbajului paraverbal un loc important ocupă:

- *tonul*;
- *diateza*;
- *accentul*;
- *pauzele*.

Tonul

Tonul este, într-o exprimare metaforică, modul în care o propoziție „sună” plăcut (conține cuvinte pozitive) sau neplăcut (conține cuvinte negative). Să analizăm două propoziții:

„Nu putem plăti decât pe data de 15 iunie”.

„Putem plăti decât pe data de 15 iunie”.

Ambele propoziții sunt suficient de clare, dar conțin cuvinte care sună diferit, chiar contradictoriu. Prima propoziție conține o negație negativă – „nu putem”, iar cea de-a doua propoziție face ca mesajul să sune mai diplomatic. Sunetul cuvintelor „putem plăti” este mult mai plăcut și funcționează mult mai bine în promovarea relațiilor umane. Pentru relații umane mai bune se recomandă folosirea propozițiilor pozitive – propoziții care vorbesc despre ceea ce poate fi făcut în loc de ceea ce nu poate fi făcut. Astfel de propoziții vorbesc despre ceva plăcut și nu despre ceva neplăcut.

Uneori tonul unui mesaj poate fi îmbunătățit folosind modul conjunctiv. Pornim de la propoziția: „Nu pot plăti până luna viitoare” și o revizuim: „*Aș vrea să pot* plăti în această lună, dar mai întâi trebuie să achit taxele”. De această dată, prima propoziție conține o idee negativă (nu pot plăti), iar cea de-a doua propoziție transmite ideea negativă într-un mod pozitiv folosindu-se de conjunctiv (*aș vrea să pot*). Deoarece s-a apelat la conjunctiv și a fost inclus și un motiv (mai întâi trebuie să achit taxele), ideea negativă (plata taxelor) pare mai puțin supărătoare, iar tonul este astfel îmbunătățit.

Tonul este important, însă claritatea este chiar mai importantă. Propoziția care utilizează conjunctivul sugerează ideea neplăcută fără a o exprima direct. Apoi, folosind conjunctivul la început de propoziție, claritatea afirmației este mai bine conturată.

Pentru a îmbunătăți tonul este necesar să plasăm o idee pozitivă în aceeași propoziție cu ideea negativă. De exemplu: „Datorită creșterii cursului de schimb sunteți obligat să plățiți încă 50 € la rata lunară, însă din cifrele de anul trecut rezultă că valoarea casei dumneavoastră crește cu 150 € lunar”.

Diateza

Diateza exprimă raportul dintre subiect și acțiunea verbului. În comunicare se recomandă folosirea diatezei active. Dacă o propoziție este la diateza activă, subiectul este executantul acțiunii. Invers, într-o propoziție la diateza pasivă, acțiunea este exercitată asupra subiectului. De exemplu: „Colegul meu a întocmit raportul” este o propoziție la diateza activă, în timp ce propoziția: „Raportul a fost întocmit de colegul meu” se prezintă la diateza pasivă.

Propoziția la diateza activă atrage atenția asupra subiectului (colegul meu). Propoziția la diateza pasivă atrage atenția asupra raportului. Ascultătorii au o imagine mai clară atunci când se folosește diateza activă. Prima propoziție invită ascultătorii „să vadă” un bărbat care folosește un stilou sau un dispozitiv de editare a textelor. A doua propoziție direcționează atenția spre un raport întocmit. Alegerea uneia dintre cele două diateze este determinată de scopul celui care vorbește sau scrie.

Accentul

Accentul privește maniera de a rosti mai apăsător, mai intens sau pe un ton mai înalt, o literă, o silabă, un cuvânt sau mai multe cuvinte. „Este necesar să acordăm atenție accentului cel puțin din patru puncte de vedere” (Prutianu, 2004, p. 21-22):

- ***are capacitatea de a schimba sensul unui cuvânt, grup de cuvinte sau propoziție;***

- *induce subtile mesaje colaterale celui conținut în cuvinte;*
- *influențează direcția atenției ascultătorului;*
- *poate fi un instrument de manipulare.*

Punând accentul pe o literă a unui cuvânt vom conferi acestuia un sens, astfel: „mObilă”. Trecând accentul pe altă literă, „mobIlă” vom obține o *schimbare a sensului cuvântului ales*. Același efect obținem și când accentuăm o altă silabă a unui cuvânt, astfel din com-PA-nie poate rezulta com-pa-NIE.

Într-o propoziție, deplasarea accentului de la un cuvânt la altul este de natură să *schimbe sensul întregii propoziții*, astfel:

„TU mi-ai adus puțină alinare” are un sens, în timp ce „Tu mi-ai adus PUȚINĂ alinare” are cu totul alt sens.

Accentul poate *induce subtile mesaje colaterale* celui conținut în cuvinte. De exemplu în expresia: „Părerea MEA!” accentul pe adjectivul pronominal posesiv „mea” sugerează ascultătorului mai multe idei cu privire la părerea vorbitorului (părerea acestuia vizează o stare de încredere –neîncredere; blândețe – asprime etc.).

Accentul diferit în cazul numeralului, al cuvintelor lungi, al cuvintelor compuse poate focaliza atenția exact pe segmentul dorit, astfel: „douăzeci și CINCI” ne ajută să delimităm numeralul 24 de numeralul 26, iar dacă schimbăm accentul: „DOUĂZECI și cincî”, delimitarea s-a făcut față de 35. În acest caz, *accentul a influențat direcția atenției ascultătorului*.

Accentul poate fi *un instrument de manipulare*. Expresia preluată de la profesorul Ștefan Prutianu: „Câte **EXEMPLARE** din **FIECARE SPECIE** a luat Moise pe arca sa?” ne-a permis să manipulăm mai multe serii de studenți masteranzi. Succesul manipulării îl datorăm accentuării cuvintelor „exemplare” și „fiecare specie”. Folosind accentul am deviat atenția studenților noștri de la Noe la **Moise**.

Pauzele

Pauzele în vorbire îndeplinesc mai multe funcții, între care:

- *ajută vorbitorul să transmită o stare sufletească, o emoție, o atitudine sau intenție;*
- *permite vorbitorului să reflecteze sau să poarte un dialog interior (distras, căzut pe gânduri);*

- **reprezintă un procedeu folosit de vorbitor pentru a convinge interlocutorul/auditorul;**
- **stimulează interlocutorul să interacționeze.**

Prezentarea unui mesaj emoționant reprezintă un îndemn pentru vorbitor să recurgă la pauze. Acest instrument paraverbal *ajută vorbitorul să transmită starea sufletească* în care se adâncește. Declamatorul textului pe care îl propunem este posibil să recurgă la următoarele pauze: „Și se luptară ... și se luptară ... până ce ajunse vremea de nămiezi și osteniră. Atunci trecu pe deasupra lor un corb. Vâzându-l ... Greuceanu zise: corbule ...”. În acest caz, efectul va fi maxim, înainte de pauză, vorbitorul reușește să sublinieze ideea care merită atenție.

Pauza *permite vorbitorului să reflecteze, să poarte un dialog interior*. Iată cum ar răspunde un student la întrebarea: Cum definim decidentul autocrat? Răspuns: „Un decident are o.... abordare unipersonală,...ia decizia prin constrângere”. De această dată, pauza nu este adresată auditorului, dar semnalează că vorbitorul meditează. Când vorbitorul își amintește ceva sau când îi vine o idee, are nevoie de o pauză.

Pauza *reprezintă un procedeu al comunicării orale* cu ajutorul căruia vorbitorul urmărește să *convingă interlocutorul sau auditoriul*. Cândva, un student și-a prezentat punctul de vedere cu privire la activitatea colegilor și a profesorului de comunicare organizațională: „Singurele lucruri care evoluează de la sine în seria noastră sunt: ... punctualitatea, ... motivația pentru activitatea în grup și ... fanteziile profesorului de comunciare”.

Pauza retorică, apreciată de efect, se folosește din rațiuni tactice pentru a sublinia ideea sau cuvintele ce tocmai urmează să fie rostite. Pauza retorică este alocată unei întrebări retorice. În pauza retorică, vorbitorul se află într-un proces de intracomunicare. Exemplul anterior de pauză se potrivește pauzei retorice. Diferența constă în aceea că pauza anterioară este utilizată pentru a convinge auditoriul de ceva anume, în timp ce pauza retorică *folosește accentul pentru a sublinia ideea care urmează*. În urma pauzei retorice, studentul, plecând de la întrebarea „Cine evoluează de la sine?”, ar fi trebuit să accentueze cuvintele: „punctualitatea”, „motivația pentru activitatea de grup” și „fanteziile”.

Pauza – invitație *oferă interlocutorului posibilitatea să reacționeze, să se exprime*. Pauzele – invitație sunt folosite de profesori pentru a interacționa cu studenții. Pauza – invitație este premediată de vorbitor; acesta trebuie să se asigure că în urma pauzei va primi răspunsul dorit.

Pauzele „presărate” în dialog sau în discurs au efect când interlocutorul sau auditoriul reacționează. Desigur, pauzele au întotdeauna o încărcătură tactică și cer interlocutorului sau auditoriului să simtă mesajul paralingvistic, să se emoționeze, să se lase convins, într-un cuvânt să aibă o reacție.

Vorbirea, într-o situație de dialog, prezentare sau discurs, trebuie să se bazeze pe antrenament. *Antrenamentul vorbirii* este instrumentul care ajută vorbitorii să dobândească, să fixeze deprinderi de succes în comunicare. Antrenamentul vorbirii trebuie promovat pe mai multe planuri, două sunt foarte importante: limbajul paraverbal (deja abordat) și limbajul verbal.

În abordarea vorbirii, preocuparea principală trebuie direcționată spre un limbaj verbal bazat, pe de o parte, pe folosirea unor cuvinte și, pe de altă parte, pe evitarea cuvintelor neplăcute și a cuvintelor care creează dificultăți ascultătorului în a le înțelege. Prutianu (2004, p. 63-76) atrage atenția asupra necesității evitării „cuvintelor și expresiilor capcană”.

În abordarea dialogului, prezentării și discursului, vorbitorul va fi apreciat pentru limbajul verbal dacă acesta va conține eufemisme, verbe la diateza activă, metafore și analogii și va folosi paralelismul.

Eufemismul

Eufemismul este un cuvânt sau o expresie care evită sau atenuează un conținut neplăcut, jignitor, obscen. Eufemismul face ca ideea să pară mai bună decât este în realitate. De exemplu, ideea de a aduna gunoiul din cartier nu sună foarte plăcut. Și mai neplăcut este să folosim substantivul „gunoier” drept apelativ pentru persoana care strânge gunoiul. Persoana care efectuează o astfel de muncă este numită „muncitor la salubritatea publică”. Această denumire, comparativ cu cea de „gunoier”, are o conotație plăcută. Totuși, termenul „muncitor la salubritatea publică” în sinea lui nu este un eufemism. Însă folosirea acestui termen are valoare de eufemism deoarece atenuează conținutul neplăcut al substantivului „gunoier”. Un exemplu elocvent de eufemism a fost, de pildă, expresia folosită, spre sfârșitul anului 2005, de premierul Călin Popescu Tăriceanu: „Vom înregistra o mărire a veniturilor prin introducerea cotei unice de impozitare de 16%”. Eufemismul domnului premier a fost partea de propoziție, așezată la început, „o mărire a

veniturilor” (o expresie plăcută) folosită cu premeditare pentru a atenua neplăcerea oricărui contribuabil de a plăti impozite.

Despre eufemism este nevoie să reținem două aspecte: să folosim eufemismul atunci când scopul este acela de a prezenta idei neplăcute într-un mod pozitiv și politicos și să evităm utilizarea în exces a eufemismului sau cu sarcasm.

Diateza activă

Limbaajul expresiv se obține prin *utilizarea verbelor la diateza activă*. Verbele la diateza activă: „Noi am deschis încă cinci magazine” au un impact mai puternic și mai direct decât verbele la diateza pasivă: „Au fost deschise încă cinci magazine de către firma noastră”.

Metafore, analogii, claritate

Metaforele și analogiile transformă ideile în imagini pe care ascultătorii le pot vedea. De exemplu: „Ați lucrat cu precizia unui ceas Schaffaussen”. Opus limbajului expresiv este limbajul vag, abstract. Acesta trebuie evitat, chiar abandonat. Când rostim: „Faceți piesele acelea cât mai repede” este o exprimare vagă, abstractă. De aceea, expresia vagă trebuie înlocuită cu una *clară, concretă și la obiect*: „În două zile să încheiați execuția celor 20 de piese”.

Construcție paralelă

Atunci când oamenii se reunesc pentru un anumit motiv, par a respecta același cod vestimentar. Un grup care participă la o nuntă se va îmbrăca diferit de grupul care merge la un picnic. O persoană care este îmbrăcată pentru nuntă, dar merge la un picnic, pare că nu își are locul acolo. Atunci când ideile sunt reunite pentru un anumit scop, ar trebui să respecte același cod gramatical. Dacă una dintre idei este prezentată într-un alt mod gramatical, va părea că nu are ce căuta acolo. Respectarea codului se numește în gramatică *construcție paralelă*. Așa cum geometria folosește cuvântul „*paralel*” pentru a identifica linii așezate în aceeași direcție, limba română folosește cuvântul „*paralel*” pentru a identifica ideile care sunt prezentate în același mod din punct de vedere gramatical.

Principiul construcției paralele nu se aplică numai elementelor unei serii care apar într-o propoziție, ci și principalelor unități ale unui plan, subunităților care apar într-o secțiune, precum și titlurilor care apar pe paginile tipărite. Dacă un titlu important apare sub forma unei propoziții complete, la fel ar trebui să apară și celelalte; dacă unul dintre subtitluri apare sub forma unei întrebări, la fel trebuie să apară și celelalte care se află în aceeași unitate.

Tautologia

Limbajul expresiv se obține și prin evitarea folosirii folosirii tautologiei, clișeele, cuvintelor neplăcute și a celor care creează dificultăți ascultătorului în a le înțelege. Limbajul expresiv este, adesea, depreciat datorită neatenției vorbitorului și, mai ales, a educației sale față de „cuvintele și expresiile capcană”.

Tautologia este un fenomen sintactic care constă în repetarea unor cuvinte cu același sens, dar cu funcțiuni diferite, marcate de obicei prin deosebire de intonație sau de formă. Tautologia, întrucât exprimă identitatea unor termeni, este un pleonasm. Să considerăm două propoziții: „Trebuie să revizuiam fundamentele de bază ale legii” și „Avem un cadou gratuit pentru dumneavoastră”. Întrucât „fundamental” înseamnă „de bază”, evitarea tautologiei impune revizuirea propoziției: „Trebuie să revizuiam fundamentele legii”. În cea de-a doua propoziție, cuvântul „cadou” implică ideea de „gratuit”. Cuvântul „cadou” este suficient pentru a reda scopul.

Următoarele tautologii sunt frecvente:

- ***opinie personală*** (se poate evita spunând opinie);
- ***fapte reale*** (fapte sau reale);
- ***istorie trecută*** (istorie),
- ***altă alternativă*** (alternativă).

Următoarele tautologii sunt jenante:

- ***întreg și complet*** (întreg sau complet);
- ***exact identic*** (exact);
- ***totuși, cu toate acestea*** (totuși sau cu toate acestea).

Tautologia nu trebuie confundată cu repetiția. Într-o propoziție sau un paragraf, poate fi nevoie ca un anume cuvânt să fie reluat. Repetiția servește unui scop și nu este o greșală. Deoarece o astfel de greșală irosește cuvinte și riscă să distragă atenția de la ideea prezentată, *tautologia trebuie evitată*.

Clișeele

Un dialog demn de purtat înseamnă renunțarea la *clișee*, adică la expresii banale. Clișeele sunt expresii folosite în exces. Să considerăm două expresii dintr-o corespondență: „O broșură este trimisă individual” și „Alăturat veți găsi o copie a manuscrisului meu”.

În cele două expresii, clișeul este reprezentat prin cuvintele: „individual” și „Alăturat veți găsi”. Întrucât aceste cuvinte au fost folosite atât de des, acum par a nu mai fi reale, s-au banalizat. Expresiile „clișee” pot fi transformate ușor în

expresii clare, astfel: „Broșura este *trimisă într-un plic separat*” și „*Manuscrisul trimis alăturat* sperăm să răspundă nevoilor dumneavoastră”.

Clișeele trebuie evitate atât în comunicarea orală, cât și în comunicarea scrisă. Un instrument util pentru evitarea clișeelelor este lista cuvintelor devenite clișee. Într-o astfel de listă pe primele locuri se află cuvintele:

În această ordine de idei	Am putea spune
Cu privire la	În măsura în care
Datorită faptului	În cazul în care
În conformitate cu	În viitorul apropiat
La momentul potrivit	Cât mai curând posibil
Cu referință la	Înainte de

Trivialitățile

Din categoria cuvintelor neplăcute fac parte înjurăturile, expresiile vulgare, obscene, indecente și scârboase. Toate aceste cuvinte și expresii intră în categoria trivialităților. *Trivialitățile* produc ascultătorilor, preocupați de estetică în vorbire și nu numai, disconfort în comunicare. În comunicarea organizațională, trivialitățile trebuie evitate.

O bună comunicare este dependentă și de alegerea cuvintelor. Pentru a stimula comunicarea este nevoie să limităm manifestarea factorilor perturbatori. În această categorie intră cuvintele a căror semnificație creează dificultăți ascultătorului în a le înțelege sau cele grosolane. Este cazul: jargonului, argoului și cuvintele exagerat de complexe.

Jargonul

Jargonul conține cuvinte care țin de limbajul tehnic specific unei profesii. Utilizarea jargonului într-o relație cu ascultătorii care aparțin altor profesii îi va deranja, nu pot să înțeleagă mesajul și vor acuza o lipsă de considerație. Când vom rosti „agregat monetar”, „rata lichidităților”, „efect de levier” doar economiștii vor înțelege la ce ne-am referit. Pentru ascultătorii de alte profesii, termenii amintiți vor genera rumoare. Folosirea jargonului cu cei care nu îl înțeleg aduce uneori o falsă prestanță profesională. Ascultătorii mai emotivi, mai reținuți pot fi impresionați de jargon.

Să exemplificăm folosirea jargonului în comunicarea directă dintre un inginer constructor de căi ferate și un economist.

Într-o zi, inginerul după ce dialogase cu economistul, sintetiză asupra planului de activități. „Pentru săptămâna viitoare, noi am elaborat un plan clar și bine articulat. *Mamuții* în față, să ridice. În urmă facem *500 de ciur pe zi* și *sabotăm* cât putem pe *abătută*” (Prutianu, 2004, p. 64).

În vorbirea inginerului, jargonul este reprezentat de cuvintele scrise italic, astfel:

- mamuții sunt mașini de ridicat, se mai cheamă și vinciuri;

- 500 de ciur pe zi înseamnă piatră trecută prin ciur pe lungimea de 500 m;

- sabotarea este o operație de fixare cu saboți a vagonetului cu piatră;

- abătuta reprezintă lungimea șinelor de cale ferată pe care se efectuează operația de sabotare.

După un timp a apărut replica economistului: „Analiza economică, pe care tocmai am încheiat-o, mă determină să formulez două concluzii. Situația financiară a activităților coordonate de dumneavoastră s-a cocoțat la *punctul mort*, iar *rata lichidităților*, strivită de unul din mamuții dumneavoastră, a devenit o foiță de țigară”.

În vorbirea economistului, jargonul (cele două expresii scrise italic) prezintă următoarea semnificație:

- punctul mort redă egalitatea dintre venituri și costuri pentru un anumit volum al producției;

- rata lichidității este un raport dintre câștigurile curente și datoriile curente.

Așadar, jargonul nu merită restricții acolo unde este inteligibil, iar precizia termenilor ajută comunicarea.

Argoul

Argoul este reprezentat de cuvinte care nu există în dicționar. Argoul aparține unui limbaj convențional al unui grup social care, spre a nu fi înțeles de restul societății, folosește cuvinte speciale. Adolescenții, mai ales băieții și fetele de cartier, adoră argoul. Astăzi cele mai frecvente cuvinte argou sunt: mișto și nașpa. Și de această dată Prutinu (2004, p. 64) ne oferă o „mostră” de comunicare dominată de argou. „Există ocazii în care utilizarea argoului poate fi chiar *mișto* pentru o anume culoare și plasticitate. Însă abuzul de argou, acolo unde interlocutorul nu îl acceptă, este *nașpa*, pentru că provoacă disocierea și blocarea unor relații”.

Cuvinte exagerat de complexe

Cuvintele exagerat de complexe sau *cuvintele pompoase* ne împiedică să comunicăm. Este o gravă eroare să ne închipuim că sunt mai bune cuvintele prețioase decât cele obișnuite. Altfel spus, este de dorit să eliminăm tendința de etalare inutilă a vocabularului. O mostră la scară redusă este abordarea temei emigrării: „Astăzi, mulți români sunt

fascinați de extranitate. Totuși, apologia sa este o iluzie că diferențierile pecuniare vor fi curând aplatisate”.

Limbajul expresiv se obține și prin evitarea expresiilor și cuvintelor din lista „capcanelor” (Prutianu, 2004, p. 222). Acestea au puterea nefastă de a crea asociații negative în mintea celor care le ascultă. Cu cât vom „presăra”, în dialog, mai multe expresii din lista „capcanelor”, cu atât mai mult crește riscul de a purta un dialog nereușit.

Însănătoșirea vocabularului poate începe prin „radierea” unor cuvinte și expresii cu impact puternic în stimularea sau blocarea comunicării.

Adversativul „dar”

Într-un dialog, adversativul „dar” are asupra psihicului un efect păgubos prin faptul că induce un potențial de conflict. Cuvântul „dar” are o misiune clară: neagă ceea ce s-a spus înaintea lui și perturbă ascultarea pentru tot ce urmează. De exemplu, într-o comunicare manager – subordonat vom întâlni cu mare frecvență următorul dialog:

Managerul:

- *Sunt dezamăgit. Realizați o activitate lipsită de randament.*

Subordonatul:

- *Eu m-am implicat foarte mult, dar zilnic trebuie să fac față prea multor „urgențe”.*

În acest dialog, managerul în loc să mai asculte ce urmează după „dar” se supără sau devine mai rigid.

Combinția „da, dar ...” devine o expresie negativă.

Condiționalul „dacă”

Asemănător adversativului „dar”, condiționalul „dacă” induce în inconștientul nostru că există o restricție de resurse, de abilități și nu de timp. De exemplu, „Dacă vei rezolva problema randamentului, vei putea reveni să discutăm despre recompensă”. Înlocuind pe „dacă” cu „când”, enunțul dobândește o puternică nuanță temporală și estompează caracterul condițional. La nivelul inconștientului, creierul percepe ideea că dispunem și de toate resursele necesare rezolvării problemei de randament și că avem nevoie doar de timp. Așadar, înlocuind condiționalul „dacă” cu temporalul „când”, subiecții devin încrezători în propriile forțe.

Ca să fiu sincer!

Sintagma: „Ca să fiu sincer!” lasă să se înțeleagă faptul, că până în momentul exprimării ei, am mințit sau am glumit. Aparent, mincinosul „Ca să fiu sincer!” schimbă mesajul central al frazei. În realitate generează sau, și mai mult, chiar sporește neîncrederea. În aceeași categorie poate fi inclusă și declarația „Pe onoarea mea!”.

Negarea negativului

Cele două expresii sunt mesaje lipsite de încredere. Astfel de expresii trebuie scoase din vocabularul cotidian.

Familia „*negării negativului*” cuprinde expresii care neagă ceva de nedorit să se întâmple, de genul: „*Nu vă supărați!*”, „*Nu te teme!*”, „*Nicio problemă!*”. În legătură cu formulările de acest fel, psihologii susțin faptul că, la nivelul subliminal, creierul nostru nu înțelege negarea. Pur și simplu, creierul generează în mod spontan tocmai imaginea a ceea ce este negat și nedorit să se întâmple. Cel care ascultă „negarea negativului” înțelege negarea la nivel conștient cu o oarecare întârziere, în timp ce inconștientul generează spontan și imediat tocmai imaginea negată. De aceea, când spunem „*Nicio problemă!*”, inconștientul reține instantaneu existența unei probleme. De aici, ideea nevoii de a asana vocabularul de expresii negative prin înlocuirea lor cu expresii pozitive. Obținem mai mult când, în loc de „*Nu vă supărați!*” spunem „*Fiți amabil!*”.

Vă rog!

Tânguitorul „*Vă rog!*” trădează – în disputele manageriale și în conflicte, lipsă de putere, de vitalitate, de argumente și de siguranță. „*Vă rog!*” nu convinge și nu se impune în cazuri conflictuale. În alte situații, cum sunt cele de diplomatie sau ale dialogului între prieteni, „*Vă rog*” are darul de a activa sentimentele nobile ale interlocutorilor.

Îmi pare rău!

Supăratul „*Îmi pare rău!*” este puțin folositor întrucât activează, mai curând, sentimente de dezolare, neputință și zădărnicie. Scuzele trebuie rostite în mod convingător și fără întârziere. Aici se recomandă înlocuirea formulărilor sterile („*Îmi pare rău!*” sau „*Regret mult!*”) cu expresii pragmatice, cum ar fi: „*Ceea ce s-a întâmplat este într-adevăr neplăcut. Hai să găsim împreună o soluție!*”.

Voi încerca!

Nehotărâțul „*Voi încerca!*” implică, cu multă putere, eșecul și, destul de slab, reușita unei acțiuni. Trecerea de la nehotărâre la hotărâre nu este simplă. „*Voi încerca!*” nu se schimbă ușor cu „*Voi face!*” sau cu „*Nu voi face!*”. Prutianu (2004, p. 225) apreciază că avem nevoie de un îndemn șoc. Vom deveni hotărâți când parcurgem următorul experiment: Să ne imaginăm că trebuie să suportăm o operație, iar medicul chirurg, înainte de intervenție, cu o voce tărăgănată și ezitantă spune: „*Voi încerca să fac operația!*”. Firește, reacția noastră față de „*Voi încerca!*” va fi: „*Domnule doctor nu mai fac nicio operație!*”. Atunci, nici în dialog să nu apelăm la „*Voi încerca!*”.

Nu pot!

Perspectiva neputinței este indusă în creier prin expresia „*Nu pot!*”. De această dată, rezultatul normal va fi eșecul. În schimb, când cineva spune „Pot!”, și crede ferm în potențialul său, creierul primește o comandă stimulatorie și caută inconștient resursele necesare reușitei. Expresia „Nu pot!” o vom folosi atunci când am epuizat alternativele. În astfel de cazuri, determinarea noastră este de a anunța că renunțăm la a continua să mai căutăm soluții. Un bun manager este o persoană cu multe resurse și va înlocui pe „Eu nu pot!” cu „Eu pot!”. Trebuie să ne obișnuim să vorbim despre ceea ce putem face și nu despre ceea ce nu putem face.

Nu sunt sigur!

Dezarmantul „*Nu sunt sigur!*” este de neconceput în vocabularul unui manager în calitatea lui de negociator, de consilier sau de expert în probleme manageriale. Din poziția acestor roluri este greșit să exprimăm nesiguranță sau ignoranță. Misiunea noastră este de a convinge. Cu „Nu sunt sigur!” este greu să convingem interlocutorul atunci când noi înșine ne arătăm incertitudinea. Pierdem încrederea interlocutorului.

Este firesc, fără îndoială, să nu avem întotdeauna siguranța unui răspuns corect. Nu aceasta este problema, ci maniera în care o exprimăm. Când suntem în postura de negociator și primim în plin o întrebare la care nu știm răspunsul, cel mai bun lucru este să evităm dezarmantul „Nu sunt sigur!” și, mai ales, ignorantul „Nu știu!”. Sunt răspunsuri seci, sunt răspunsuri care suspendă acțiunea în curs, pun punct comunicării și duc la pierderea credibilității.

Putem păstra încă șanse de câștig înlocuind pe „Nu sunt sigur!” cu expresia: „Bună întrebare!”, și continuând, „Voi explica totul în amănunt dacă-mi lăsați un răgaz să reflectez!”.

N-ar trebui!

În sfârșit, o altă expresie capcană, frecvent folosită în vorbire, este prea tolerantul „N-ar trebui!”. Această expresie nu anunță nicio schimbare. Este mai mult un îndemn pentru inerție. În expresia: „N-ar trebui să fiu distras de deschiderea ușii biroului meu!” este opțiunea de a continua să acceptăm apariția intempestivă a unei alte persoane. În cazul prea tolerantului „N-ar trebui!” nu este indicat când formulăm norme de conduită sau proceduri. Refuzând opționalul din „Ar trebui!” și recurgând la imperativul „Trebuie!” obținem, aproape instantaneu, schimbări comportamentale.

3.1.2. Ascultarea

Pentru oricine comunică este deosebit de important să-și însușească deprinderea de a asculta activ și interactiv.

Ascultarea activă

Ascultarea activă presupune o serie de activități menite să asigure recepționarea corectă a mesajului și reținerea lui optimă, atunci când posibilitatea de a interacționa direct și intractiv cu interlocutorul este limitată (audierea unei expuneri orale, primirea de sarcini etc.). Pentru asigurarea unei ascultări active se recomandă:

- ***urmărirea cu atenție a mesajului și a tuturor simbolurilor nonverbale care îl însoțesc;***
- ***urmărirea contradicțiilor în argumentație;***
- ***corelarea mentală a mesajului cu experiențele personale.***

Ascultarea interactivă

Ascultarea interactivă presupune posibilitatea de a interacționa direct cu vorbitorul pe două căi: prin punerea de întrebări și prin intermediul solicitării de confirmare a mesajului.

Interacțiunea prin întrebări este importantă deoarece clarifică și stimulează comunicarea. Întrebările sunt utile pentru cel care le adresează, deoarece îi dau posibilitatea confirmării și completării mesajului. Întrebările pot fi: deschise – închise, primare – secundare și neutre – dirijate.

Întrebările deschise generează răspunsuri complexe. Aceste întrebări permit obținerea de informații suplimentare. Întrebările deschise, urmate de o pauză, se utilizează când se dorește să-i lase suficient timp vorbitorului pentru a formula un răspuns.

Întrebările închise sunt restrictive ca domeniu de răspuns și nu furnizează multă informație. De obicei, la astfel de întrebări se răspunde prin „da” sau „nu”.

Întrebările primare constau în solicitarea unor clarificări inițiale.

Întrebările secundare solicită informație suplimentară în legătură cu răspunsurile date la întrebările primare. Întrebările secundare se folosesc pentru a lămuri detalii și a asigura înțelegerea în profunzime a mesajului.

Întrebările neutre solicită o informație suplimentară fără a încerca să îl influențeze pe vorbitor să răspundă într-un anumit mod.

Întrebările dirijate încearcă să „smulgă” un anumit răspuns.

Interacțiunea prin confirmare se poate face în mai multe moduri și la diferite niveluri (parafrizarea, confirmarea primirii sau înțelegerii mesajului, sumarizarea).

Parafrizarea constă în repetarea cu propriile cuvinte a ceea ce s-a înțeles din mesaj. Referirile la acest nivel se fac doar la conținutul verbal.

Pentru a confirma recepționarea corectă a mesajului se poate merge mai departe de înțelesul verbal imediat al mesajului, indicând vorbitorului că au fost recepționate și implicațiile mesajului.

Pentru confirmarea înțelegerii corecte a mesajului se pot solicita și completări la acesta, manifestând interesul de a asculta mai mult.

Sumarizarea constă în parafrizarea ideilor principale ale mesajului și se face pentru a verifica, împreună cu interlocutorul, dacă nu s-a omis ceva în emiterea sau recepționarea lui.

În cazul comunicării interpersonale față în față sau punct cu punct, ascultarea este la fel de importantă ca și vorbirea. O bună ascultare este dependentă de:

- *pregătirea ascultării;*
- *exersarea ascultării;*
- *tăcerea;*
- *stăpânirea;*
- *ignorarea zgomotului;*
- *observarea semnelor nonverbale;*
- *pregătirea răspunsului.*

Pregătirea ascultării

Pregătirea ascultării impune din partea celor care comunică să se gândească dinainte la cel care vorbește și la subiectul pe care îl va aborda. Dacă este posibil chiar să anticipeze ceea ce urmează să asculte.

Exersarea ascultării

Exersarea ascultării conduce la dezvoltarea atenției și, pe această cale, se dezvoltă capacitatea de concentrare asupra celor spuse de vorbitor. Cerința concentrării decurge din faptul că majoritatea oamenilor rostesc, în medie, 120 de cuvinte pe minut. Capacitatea de ascultare este, în medie, 480 de cuvinte pe minut. Această diferență de potențial face ca atunci când ascultăm să slăbim atenția. Dacă reușim să ne concentrăm mai mult asupra celor spuse de vorbitor – să îi acordăm, de exemplu, o atenție de 200 de cuvinte pe minut din capacitatea noastră de ascultare – vom reuși să reținem întreaga vorbire.

Tăcerea

Tăcerea este incompatibilă cu dorința de a vorbi și a asculta în același timp. Tăcerea este un semn de respect și educație. Tăcerea ne ajută să obținem informații foarte utile pentru a formula un răspuns corect. Tăcerea reprezintă un semnal de susținere a vorbitorului, o confirmare că tot ceea ce spune este adevărat.

Stăpânirea

Stăpânirea obligă ascultătorul să suspende orice proces de apreciere în timp ce partenerul de dialog vorbește. Stăpânirea se diferențiază de tăcere pentru că admite întreruperea vorbitorului. În măsura în care vorbitorul se abate de la subiectul discuției sau este excesiv de analitic, ascultătorul poate să-l întrerupă. Întreruperea trebuie motivată după care vorbitorul este rugat să continue.

Ignorarea zgomotului

Ignorarea zgomotului este un mod eficace de a menține integralitatea atenției. Ascultătorul atent este în relație cu vorbitorul, are o percepție bună a mesajului. Prin ignorarea zgomotului, atenția distributivă devine pasivă și, ca urmare, crește nivelul de ascultare.

Observarea semnelor nonverbale

Observarea semnelor nonverbale ajută ascultătorul să aibă o mai bună înțelegere. În acest caz, tonul vocii trebuie urmărit cu foarte multă atenție. Tonul, înălțimea vocii, emfaza și inflexiunea ajută vorbitorul să scoată în evidență ideile importante, iar pe ascultători să le perceapă mai bine.

Pregătirea răspunsului

Pregătirea răspunsului trebuie să se producă numai după ce vorbitorul și-a exprimat opinia. Este o mare eroare din partea ascultătorului dacă pregătește răspunsul în timp ce i se vorbește. Răspunsul va fi incomplet, deoarece mai multe informații nu au fost percepute. Ascultătorul are nevoie doar de câteva secunde pentru a gândi răspunsul. Cu siguranță, interlocutorul său îl va aștepta, mai ales dacă a constatat că și el s-a bucurat de bunăvoință.

3.1.3. Discursul

Vorbirea în public este o abilitate latentă care poate fi dezvoltată și perfecționată. În acest sens, succesul ca orator impune:

- *formarea și perfecționarea anumitor deprinderi de comunicare;*
- *pregătirea minuțioasă a fiecărei prezentări;*
- *utilizarea productivă a nervozității și stresului legat de vorbirea în public;*
- *evaluarea performanței după fiecare prezentare pentru a asigura procesul de perfecționare continuă.*

Succesul oratorului este dependent și de capacitatea persoanei de a depăși unele idei preconcepute și de a se adapta realității unde se promovează discursul.

Depășirea ideilor preconcepute

Ideile preconcepute pot fi depășite în momentul când le negăm. Negându-le ajungem să avem convingerea că: vorbitorii de succes se fac, nu se nasc; cea mai bună prezentare spontană este cea pregătită cu minuțiozitate și marii vorbitori sunt cei care au emoții când apar în public.

Este fals să crezi că vorbitorii buni au talent special, o aptitudine, ceva înnnăscut. Orice vorbitor bun a fost făcut prin propria muncă perseverentă, bazată pe un proces de învățare și antrenare de foarte bună calitate.

Una dintre regulile de bază ale oratoriei este într-adevăr comportarea naturală, dar la aceasta se poate ajunge numai printr-o pregătire adecvată conținutului prezentării și prin controlul stresului și nervozității. Prezentările bune sunt cele „muncite”, lucrate și cizelate cu grijă.

Frica de a vorbi în fața unui public este foarte răspândită, de aceea este, într-un anume sens, normală. Vorbitorii educați și antrenați în susținerea discursului au, atunci când se află în fața auditoriului, o stare de emoție specifică, ce nu-i împiedică să vorbească bine. Pentru astfel de vorbitori, emoția este de fapt o formă de energie, energie care nu poate dispărea, dar poate fi controlată. Oratorii buni o folosesc ca pe o resursă de entuziasm pentru a face prezentarea mai dinamică, mai interesantă, mai convingătoare.

Adaptarea vorbitorului la realitate

Incapacitatea de a ne controla emoția apare, în primul rând, din cauza lipsei de cercetare a auditoriului, locului de susținere a discursului și de familiarizarea fizică și psihică la realitatea factorilor de mediu. Obținerea confortului psihic, ethosul, pathosul și logosul, precum și „alte realități” servesc pentru *adaptarea vorbitorului la realități*.

Pentru a ne simți confortabil în fața unui auditoriu este nevoie să ne informăm, să analizăm și să conștientizăm asupra atitudinilor și comportamentului nostru. Obținerea confortului psihic înseamnă capacitatea vorbitorului de a domina și subjuga emoția pentru ca, în cele din urmă, să devină mai puternic decât anxietatea.

Ethosul, pathosul și logosul sunt cele trei elemente ale artei de a convinge. Ethosul este demonstrat de orator prin cunoașterea adecvată a subiectului prezentării, prin manifestarea încrederii în ceea ce afirmă, prin profesionalism și echilibru. Pathosul se referă la folosirea de către orator a emoțiilor transmise în auditoriu pentru sprijinirea ideilor

prezentate. Logosul se referă la folosirea raționamentului și a evidenței în sprijinul forței de convingere.

Dacă cele două realități pot fi bine anticipate și chiar cunoscute, cea de-a treia realitate, identificată sub numele de „alte realități”, supune vorbitorul la cele mai dificile încercări. O construcție mentală solidă, stăpânirea resurselor energetice și depășirea neprevăzutului trebuie dublate de alte abilități pentru a parcurge întregul proces al discursului: introducere, tratare și încheiere.

Discursul conține multe elemente ale dialogului însă, prin comparație cu acesta, este un proces mult mai complex. Ca proces, discursul se descompune în două etape: pregătirea discursului și prezentarea discursului (figura 3.1.).

Etapa de *pregătire a discursului* conține trei secvențe: cercetarea auditoriului și cercetarea locului de prezentare a discursului, redactarea discursului și pregătirea discursului pentru prezentare.

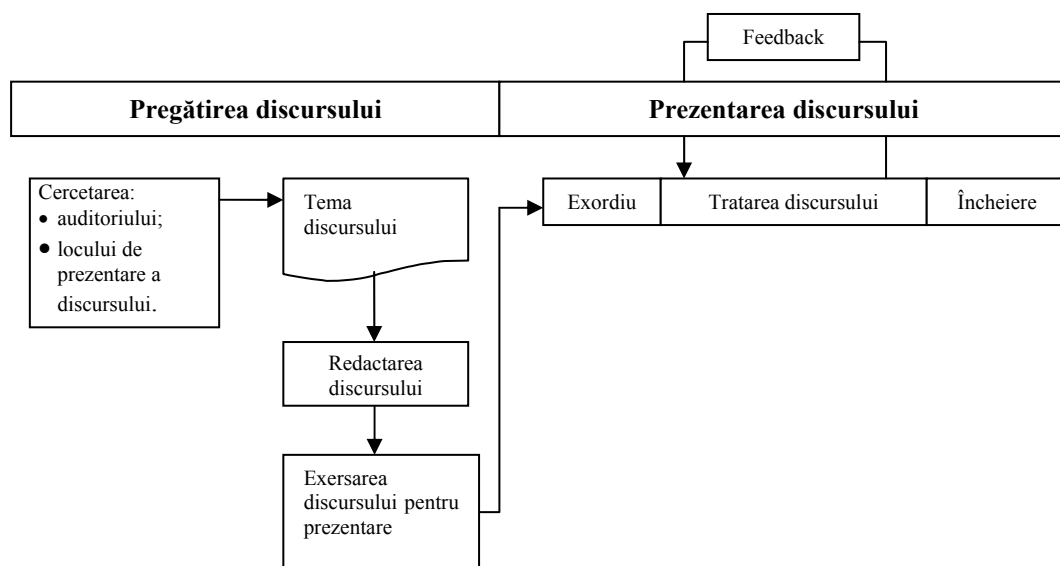


Figura 3.1. Procesul de pregătire și de susținere a discursului

Cercetarea auditoriului

Cercetarea auditoriului ajută vorbitorul să construiască și să transmită mesajul. Cercetarea auditoriului obligă vorbitorul să-și pună mai multe întrebări. Răspunsurile la întrebări permit vorbitorului să decidă asupra temei discursului și să construiască o strategie de prezentare a discursului.

Vorbitorul se gândește la o temă de discurs și procedează la cercetarea auditoriului. Evaluările vorbitorului sunt:

- **gradul de cunoaștere a temei de discurs de către auditoriu;**

- *atitudinea vorbitorului față de temă;*
- *atitudinea auditoriului față de vorbitor;*
- *identificarea factorilor externi care ar putea afecta reacția auditoriului la discursul vorbitorului;*
- *identificarea liderilor de opinie;*
- *identificarea experților pe tema propusă pentru discurs;*
- *anticiparea posibilelor întrebări și obiecții pe tema discursului;*
- *orientarea asupra celui mai bun mod de a crea o punte de legătură cu auditoriul.*

Cercetarea locului

În continuare, vorbitorul *cercetează locul* unde va fi prezentat discursul. Principala grijă a vorbitorului va fi să cerceteze dacă pot fi folosite echipamente audio și video, starea lor de funcționare și, mai ales, să se lămurească asupra spațiului de unde va prezenta discursul.

Pe baza informațiilor referitoare la auditoriu și loc, precum și a analizei strategiilor care i-au oferit bune rezultate în experiențele anterioare, vorbitorul stabilește tema discursului.

Când momentul de *redactare a discursului* a sosit ne așezăm la birou și pe o coală albă procedăm la sistematizarea și organizarea materialului sub forma unei schițe. Ideile discursului se ierarhizează pe trei nivele: exordiu, conținut și încheiere.

Exordiu

Exordiu este un anunț sumar care urmărește câștigarea atenției și bunăvoinței auditoriului. De exemplu: „Este o deosebită onoare pentru mine să mă pot adresa unui așa distins auditoriu. Am așteptat să mă întâlnesc cu dumneavoastră din momentul primirii invitației.” Exordiu se scrie odată cu introducerea, dar după ce a fost scris conținutul.

Conținutul

Conținutul este, mai întâi, schițat pe o „hartă cognitivă”. Această hartă cuprinde ideile de bază pe care trebuie să le acoperim. Nu trebuie să ne preocupe încă ordinea lor, pur și simplu le notăm pe măsură ce ne vin în minte. Harta cognitivă va fi desăvârșită prin gruparea ideilor principale în funcție de scopul discursului. Gruparea se face prin a trage linii de legătură între idei și grupuri de idei. Un discurs bun conține de la trei până la cinci *precizări majore*. Pe harta cognitivă căutăm să identificăm *punctele de sprijin*. În acest sens, prin linii întrerupte (sau de culori diferite), unim punctele de sprijin cu precizările majore. Harta cognitivă este transformată într-o „schiță”. Această schiță

conține o ierarhizare a pozițiilor majore și, în cadrul fiecărei poziții, a punctelor de sprijin. Între două poziții majore se lasă un spațiu liber pentru a fi completat cu noi idei. Acum suntem în măsură să redactăm conținutul discursului folosind:

- ***elementele de legătură;***
- ***antiteza;***
- ***repetiția;***
- ***regula celor trei;***
- ***aliterația.***

Elementele de legătură

Elementele de legătură sunt cuvinte, expresii sau propoziții care ne ajută să trecem de la o idee la alta în cadrul discursului. Există cuvinte cu valoare de element de legătură: mai mult; în același mod; pe de altă parte; prin urmare; de fapt; între timp; în acest scop etc. Este nevoie să utilizăm elemente de legătură diferite. Folosirea repetată a unui element de legătură conduce la deprecierea sa, își pierde efectul. Un alt mod de trecere de la o idee la alta este formularea unei întrebări la care să răspundem (întrebare retorică).

Antiteza

Antiteza este un procedeu, chiar o tehnică, prin care se exprimă idei contrastante, în structuri paralele. Antiteza este figura retorică generată cu efectul psihologic al jocului contrastelor dintre doi termeni opuși: fin – grosolan, curajos – laș, sus – jos, clar – vag etc. Jean de La Bruyere spunea că „antiteza opune două adevăruri care se luminează unul pe altul”. De aceea, când plasăm în construcții simetrice, termenii opuși se pun reciproc în valoare. De exemplu: „Întreprinderile bogate nu fac marketing pentru că sunt bogate, ci au bani pentru că fac marketing.”

Repetiția

Repetiția poate fi folosită la începutul unei serii de propoziții sau la sfârșitul discursului. Să considerăm că printr-o serie de propoziții am dorit să convingem colaboratorii, ascultătorii noștri că un anumit mod de acțiune depinde și de poziția ierarhică pe care o ocupăm. Seria de propoziții va fi și mai convingătoare dacă vom încheia cu o repetiție: „Când am fost director adjunct am gândit ca un adjunct, am simțit ca un adjunct, am acționat ca un adjunct.”

Regula celor trei

Regula celor trei reprezintă o serie de trei cuvinte sau de trei idei care, întotdeauna, este mai elocventă decât seria de două, patru sau mai multe cuvinte, idei. Formula

„randament, salariu, bunăstare” are un impact mai puternic decât „randament, bunăstare” sau „randament, salariu, bunăstare, fericire”. Regula celor trei este de inspirație religioasă: „Căci a Ta este împărăția, și puterea și mărirea!”

Aliterația

Aliterația este atunci când două sau mai multe cuvinte necesare sau apropiate încep cu aceeași literă. De exemplu: „Activitatea noastră înregistrează progrese, nu platitudini” sau „Managementul nostru înseamnă performanțe, nu promisiuni”.

După elaborarea conținutului selectăm părțile discursului care urmează să fie dezvoltate sau mai bine subliniate cu ajutorul imaginilor vizuale. Pentru aceste imagini trebuie stabilite și momentele în care vor fi prezentate. Totodată vom urmări să folosim un singur material vizual pentru o prezentare majoră. Vorbirea se face cu fața spre public, nu către materialul vizual.

Introducere

Scriem *introducerea* cu dorința de a incita ascultătorii să ne urmărească. În această parte a discursului am început cu exordiu și continuăm cu câteva elemente pentru a răspunde la întrebarea ascultătorului: „De ce aș asculta ce spui?”. Vom oferi satisfacție ascultătorilor când vom începe discursul cu o dezvăluire despre persoana noastră, cu o afirmație ironică. După un început vesel trecem și enunțăm două-trei idei de bază ale discursului, fără a greși optând pentru formulări de felul: în primul rând, în al doilea rând etc.

Concluzie

În sfârșit scriem *concluzia* revenind la conținutul discursului și subliniem schimbarea pe care dorim să o constatăm la cei cărora ne-am adresat. Aceasta înseamnă că „aruncăm mingea în terenul lor”, că îi transportăm în viitor spunându-le ce să facă. Partea de concluzie trebuie legată cu introducerea. În acest fel, am construit discursul în mod ascendent, spre un punct culminant.

Exersarea discursului

Prima etapă se încheie cu *exersarea discursului*. În acest scop, vorbitorul, pe baza textului scris al discursului, gândește o schiță de prezentare (de rostire) a discursului care conține:

- **punctele principale și subpunctele acestora;**
- **momentele folosirii mijloacelor audiovizuale;**
- **mijloacele de implicare a audiovizualului.**

Cândea & Cândea (1998, p. 310) ne atenționează de necesitatea „gândirii unei schițe alternative pentru patru situații neașteptate: schimbarea structurii auditoriului,

limitarea timpului de prezentare a discursului, auditoriul manifestă o atitudine ostilă și imposibilitatea folosirii, la un moment dat, a mijloacelor audiovizuale”.

Cu cele două schițe, vorbitorul începe exersarea prezentării care, mai întâi, constă în asimilarea discursului. Cea de-a doua fază a exersării prezentării este o repetiție în fața oglinzii. Repetiția vizează exersarea celor trei limbaje: paraverbal, verbal și nonverbal. La final de repetiție, vorbitorul trebuie să se asigure că poate să prezinte discursul chiar și în situații neașteptate. Nu se recomandă repetiția în ziua susținerii discursului.

Etapa de *prezentare a discursului* conține patru secvențe:

- ***exordiul;***
- ***tratarea discursului;***
- ***încheierea;***
- ***feedbackul.***

Începerea discursului constă într-o vizualizare a auditoriului timp de câteva secunde (trei-patru secunde). Apoi vom privi în jos, în tăcere, ca și cum am gândi la ceva. În acest mod, ascultătorii vor deveni interesați de discurs și se vor întreba ce le-a pregătit vorbitorul. Continuăm să nu vorbim și procedăm la surprinderea auditoriului printr-un gest, o imagine sau un sunet neașteptat. Este nevoie să folosim imaginația (de fapt, imaginația a fost pusă la lucru cu mult timp înainte) pentru a găsi mai multe soluții, cum ar fi:

- ***statul cu cotul pe pupitrul de la care vorbim sau, dacă suntem la o masă, prin aplecarea trupului ne sprijinim în mâini;***
- ***declanșarea videoproiectorului pentru a proiecta pe ecran o imagine care are legătură cu discursul și generează buna dispoziție;***
- ***o melodie care începe brusc sau chiar un zgomot de pistol care anunță startul în cursă.***

Firește, ne hotărâm din timp ce soluție alegem pentru începerea discursului. Imediat întâmpinăm auditoriul cu *exordiul* pregătit. Rostim tare și fără greșală cele 10-15 cuvinte ale exordiului. Continuăm cu *introducerea* pe același ton. Minutele grele au trecut, am devenit stăpânul propriei persoane și al auditoriului. Discursul va curge conform planului deoarece am avut în vedere recomandările celor care nu mai acuză efectul de podium: „pregătiți-vă, pregătiți-vă, pregătiți-vă” și „exersați, exersați, exersați”. Cu cât vom cunoaște mai bine subiectul, cu atât ne vom simți mai stăpân pe acesta și, în același timp, pe auditoriu.

Tratarea discursului

Vorbitorul, în *tratarea discursului*, trebuie să manifeste două preocupări:

- **convingerea auditoriului;**
- **menținerea unei atitudini de considerație față de auditoriu.**

Convingerea auditoriului se poate realiza prin folosirea unei „structuri de convingere”. Cercetătorii americani Howel și Borman (1971) au sugerat trei modele de organizare a conținutului discursului pentru a fi persuasiv. Modelele apar sub denumirea de structuri, și anume: structura de tip „problemă-soluție”, structura de tip „caz-argumentare” și structura „psihologică”.

Structura de tip „problemă-soluție” este foarte eficace când tema discursului este complexă, iar auditoriul nu prezintă suficientă cunoaștere sau este ostil. Această structură are trei „viteze”: definirea problemei, explorarea problemei (examinarea cauzelor și efectelor) și propunerea soluțiilor de rezolvare a problemei.

Structura de tip „caz-argumentare” este de tip ASMT (afirmație, suport al afirmației, mecanism și tranziție). Este o structură de tip deductiv, deoarece începe cu concluzia (afirmația) care, apoi, este justificată. Această structură se recomandă când auditoriul este familiarizat cu tema discursului.

Structura „psihologică” are la bază principiile psihologice de convingere: atragerea atenției, trezirea interesului, generarea dorinței pentru soluția oferită și stimularea acțiunii. Structurarea convingerii se bazează pe modelul AIDA (atenție – interes – dorință – acțiune).

Un aport deosebit la convingerea auditoriului este adus de: elementele de legătură, antiteza, repetiția, regula celor trei și aliterația.

Menținerea unei atitudini de considerație față de auditoriu trebuie să preocupe vorbitorul în orice situație și, în mod deosebit, într-o situație defavorabilă. Explicația că este mai avantajos să fii „o sită”, decât un „burete” derivă din ideea că apa trece prin sită în totalitate. Buretele absoarbe apa, iar când este stors o împrăștie în toate direcțiile. Explicația cu sita și buretele ne ajută în căutarea oportunităților în orice situație, să fim optimiști, să știm să ne stăpânim emoțiile.

Încheierea

Sfârșitul prezentării, *încheierea*, este momentul când sunt sumarizate afirmațiile majore, când se încearcă să se

genereze un sentiment de final. Deoarece ultimele cuvinte spuse vor lăsa întotdeauna o impresie persistentă este de dorit ca discursul să se încheie într-o notă pozitivă și persuasivă. Multe discursuri se încheie făcând referire la ideile folosite în prezentarea exordiului. De asemenea, este important ca în încheiere să determinăm auditoriul să reacționeze și pentru aceasta trebuie să-i lansăm o chemare. Totuși, cel mai important este să mulțumim auditoriului pentru atenția acordată. Multumim exprimând un sentiment pozitiv.

Feedbackul este strâns legat de conținutul discursului. Pentru un discurs de 15-20 de minute, feedbackul trebuie să se bazeze pe două sau chiar trei întrebări retorice. Întrebările au rolul de a face scurte analize asupra temei abordate și de a introduce eventuale corelații. Ultima întrebare trebuie să ne permită să legăm încheierea cu introducerea. Printr-o astfel de manevră se construiește un discurs în mod ascendent, spre un punct culminant. Aceasta înseamnă că nivelul de intensitate din final să îl atingă pe cel de început.

3.2. Comunicarea scrisă

Comunicarea scrisă este un vector important al comunicării interne. O bună utilizare a comunicării scrise permite organizației să transforme obligațiile de comunicare (difuzarea informațiilor, transmiterea instrucțiunilor etc.) în ocazii de contacte interumane. Comunicarea scrisă ridică unele probleme specifice legate de faptul că are, în cea mai mare parte, un caracter formal și prezintă un feedback întârziat.

Comunicarea scrisă utilizează o diversitate de suporți de comunicare. În general, suporții de comunicare scrisă sunt grupați în trei categorii:

- ***suporți de informare curentă;***
- ***presa organizației;***
- ***acțiunile de informare.***

Suporții de informare curentă servesc pentru difuzarea unor informații brute și sunt utilizați în permanență de toate organizațiile. Din categoria suporților de informare fac parte:

- ***documentele de lucru;***
- ***instrumentele de dialog.***

Documentele de lucru se referă la:

- ***nota de informare;***
- ***raportul scris;***
- ***foile de legătură;***
- ***fișa de informare.***

Nota de informare

Nota de informare conține directivele, instrucțiunile, explicațiile sau informațiile difuzate de ierarhie către un public bine determinat. Nota de informare este considerată un mijloc de comunicare operațional și este utilizată în cadrul funcționării normale a unei organizații în orice circumstanță. Cuvintele vor fi simple și ferme și vor indica direcția de urmat.

Nota de informare indică întotdeauna care sunt destinatarii. Se poate adresa întregului personal sau numai unei părți.

Principalul interes al notei de informare este de a informa în mod precis și rapid un destinatar. Nota de informare devine un act de referință.

Costul notei de informare se compune din costul muncii pentru redactare și din cheltuielile de duplicare și transmitere.

În cele mai multe cazuri, organizațiile prevăd un repertor cu toate notele de informare emise. Ca urmare, organizațiile conferă notelor de informare o anumită omogenitate și coerență. Unele organizații operează la cuprinderea notelor de informare în mesageria electronică.

Raportul scris descrie faptele implicate într-un subiect sau rezumă o reuniune. Raportul scris se poate referi la o decizie ipotetică sau la o decizie deja luată. Raportul scris poate face referire la demersul care a stat la baza deciziei; responsabilitatea de a angaja sau responsabilitatea deja angajată.

Problema prezentată în raport trebuie să fie sesizată rapid. O bună structurare a raportului facilitează lecturarea sa. De regulă, organizațiile utilizează un plan tipic de raport. Acest plan poate conține:

- **titlul** (tema notei, acțiunea recomandată);
- **introducere** (rezumatul contextului);
- **expunerea problemei** (sintetic);
- **analiza soluțiilor posibile** (avantajele și dezavantajele, menționarea evaluărilor de luat în considerare);
- **soluțiile preconizate** (punctul de vedere al autorului și enunțarea problemei rămase în suspensie);
- **concluzii** (propuneri ferme, prevederea unui mod de aplicare).

Un raport scris poate conține mai multe documente: diagrame, grafice, ilustrate și anexe. Acestea susțin demonstrația și ameliorează confortul cititorului. Plasarea în anexe a diagramelor, graficelor și ilustrațiilor nu sporește gradul de dificultate al textului. Raportul rămâne întotdeauna suplu și cu forță de convingere.

Există și rapoarte necorespunzătoare. Trei tipuri de astfel de rapoarte sunt mai frecvente: rapoarte umbrelă, raport lapidar și raport fluviu.

Raportul umbrelă prezintă două caracteristici: autorul (emițătorul) raportului are misiunea să „înnegrească” hârtia fără a-și asuma vreo responsabilitate, iar cititorul (receptorul) constată că raportul nu i-a furnizat informația dorită.

Raportul lapidar este foarte scurt. Autorul surprinde situația, dar nu oferă suficiente date justificative pentru a convinge cititorul.

Raportul fluviu este o lucrare „stufoasă” care conține multe pagini și numeroase anexe. În ansamblu, documentul este un sistem confuz și extrem de complicat. Cititorul întâmpină dificultăți majore în descifrarea conținutului și este dominat de întrebarea: „Voi avea curajul să merg până la capăt?”

Foile de legătură sunt suporți de comunicare care difuzează informația rapid, sub prisma actualității (conjunctură, decizii recente, afaceri în curs, perspective). Foile de legătură prezintă un mare interes deoarece sunt suporți care se bazează pe capacitatea lor de adaptabilitate. Acești suporți de comunicare livrează o informație de ultimă oră, fără restricții de formă. Foile de legătură nu au o periodicitate fixă.

Fișa de informare este considerată și *fișă de semnalare* (de atenționare). Este un suport care ocupă un spațiu minim. Fișa de informare rezumă un ansamblu de informații majore despre o temă particulară. Interesul pentru acest suport de comunicare ține de suplețea sa. O fișă de informare poate dura, în medie, un an fără a exista riscul deteriorării și alterării datorită numeroaselor manipulări. Fișa de informare prezintă forme variate: foaia tipărită față-verso, pagină dublă, pliant, broșură etc.

Westphalen (2004, p. 98) propune ca fișa de informare să se prezinte sub forma unei coli de hârtie cu patru cadrane (tabelul 3.1.).

Tabelul 3.1. Conținutul fișei de informare

„Cartea de identitate” a organizației Data înființării și numele fondatorului Talía Organigrama Domeniul de activitate	Rezultate Cifrá de afaceri, rezultate financiare, părți de piață Procente semnificative Perspective și obiective
Activitățile Activitățile organizației Importanța activității (%) Lista principalelor produse și game	Mediul social Efectiv Repartiție (după vârstă, sex etc.) Evoluția angajaților Avantaje sociale (opțional)

Instrumentele de dialog sunt suporta care se disting de documentele de lucru deoarece sunt părți mai suple și mai interactive. Rolul instrumentelor de lucru este nu numai de a transmite un mesaj, ci și de a genera (direct sau indirect) un dialog.

Principalele instrumente de dialog sunt:

- ***tabelul de afișaj;***
- ***cutia cu idei;***
- ***sondajele interne și întrebările deschise;***
- ***scrisoarea adresată personalului.***

Tabelul de afișaj

Tabelul de afișaj este un suport de comunicare puțin costisitor, ușor de implementat și de administrat. Conține informații punctuale, simple care nu sunt comandate și argumentate cu dificultate și nici privite în perspectivă. Tabelul de afișaj este un suport modulabil care vehiculează toate tipurile de mesaje. Conținutul tabelului de afișaj este structurat pe trei categorii de informații: legale, ierarhice și salariale.

Informațiile legale se referă la legea impusă organizației de a afișa anumite informații referitoare la sănătate, securitate, drepturile și responsabilitățile fundamentale ale salariaților.

Informațiile ierarhice au ca scop difuzarea de date profesionale, structurale, economice, sociale și practice. În această categorie se includ și informațiile extraprofesionale (ajutoare de locuit, regim de fiscalitate etc.).

Informațiile salariale conferă tabloului de afișaj caracterul de loc de exprimare a opiniilor salariaților (mici anunțuri, mesaje de la om la om).

Tabloul de afișaj oferă numeroase posibilități de comunicare internă. Pentru aceasta, cei care gestionează afișajul trebuie să urmărească alimentarea continuă cu informații de interes. Un astfel de obiectiv poate fi atins prin

plasarea unui sistem de campanii tematice: în fiecare lună o parte a tabloului de afișaj este consacrată unui subiect specific (este utilă alternanța subiectelor profesionale și a subiectelor de ordin general).

Cutia cu idei

Cutia cu idei se adresează întregului personal pentru a scrie anunțuri sau sugestii. Subiectele pot fi de natură tehnică (ameliorarea metodelor de lucru, echilibrarea timpului de lucru etc.), umană (perfecționarea sistemului de igienă și securitate, aranjarea orarelor etc.) și administrativă (reorganizarea procedurilor, normelor și circuitelor, accelerarea legăturilor dintre departamente etc.).

Interesul față de o cutie de idei este dublu: ameliorează procesul de producție (prin formularea unor propoziții care țin de realitatea producției) și favorizează un climat intern. Cutia cu idei este un instrument de comunicare ascendentă, de emulație și încurajare a inițiativelor și de dezvoltare a creativității. Avantajul cel mai important al cutiei cu idei derivă din cadrul favorabil al exprimării libere a tuturor angajaților și nu din receptarea unor idei miraculoase. Ca urmare, comunicarea scrisă (încurajată de cutia cu idei) contribuie la dezvoltarea schimbului de opinii dintre angajați și manageri, permite dezvoltarea unor relații de apreciere, de mai bună cunoaștere dintre personalul de execuție și manageri.

Sondajele interne și întrebările deschise

Sondajele interne și întrebările deschise sunt două mijloace de cunoaștere a opiniilor angajaților unei organizații pe bază de chestionare și prin promovarea interviurilor. Cele două instrumente sunt considerate „drumuri inverse”: sondajul merge către angajați, iar întrebările deschise stimulează un drum către sine. Ambele mijloace sunt subordonate aceluiași imperativ: anonimatul (pentru a favoriza libertatea de exprimare).

Lansarea unui sondaj și colectarea răspunsurilor constituie instrumente de amorsare a dialogului și de formulare rapidă a răspunsurilor.

Organizațiile promovează, în general, trei tipuri de sondaje: ferme (directe), semideschise (orientate) și deschise (libere). Pentru primul tip de sondaj, răspunsurile sunt: Da, Nu, Nu știu. În cel de-al doilea tip de sondaj, respondentul alege o variantă de răspuns din mai multe variante de răspuns. În cazul sondajelor deschise, respondenții formulează propriile răspunsuri.

Scrisoarea adresată personalului

În ceea ce privește organizarea sondajelor nu se poate considera că sunt formule tip. Totul este posibil: o frecvență variabilă și un mod de investigare suplu. Frecvența poate însemna o campanie punctuală, o acțiune periodică sau un proces permanent. Ca mod de investigare, se poate recurge la o campanie generală sau la o operațiune tematică.

Orice sondaj impune respectarea unor reguli, trei sunt esențiale: pregătirea terenului, alegerea unui mod adecvat și prezentarea rezultatelor. Pregătirea terenului constă în a explica de ce se efectuează sondajul. Există o varietate de moduri de efectuare a sondajelor: la postul de muncă, la domiciliu, printr-un apel telefonic etc. Referitor la prezentarea rezultatelor cei anchetați sunt doritori să afle concluziile. De aceea, difuzarea rezultatelor reprezintă o obligație care trebuie onorată de organizatorii sondajului.

Periodic sau ocazional, managerul general al organizației adresează direct o *scrisoare personalului* cu scopul de a facilita transmiterea unui mesaj (prezentarea bilanțului, prezentarea orientărilor strategice). În cele mai multe cazuri, managerul general al organizației folosește scrisoarea cu scopul de a adresa personalului mulțumiri pentru contribuția la rezultatele economico-financiare obținute într-o anumită perioadă. Impactul scrisorii este mult mai puternic decât adresarea mulțumirilor la sfârșitul unei reuniuni. Prin scrisoare, managerul general se adresează fiecărui angajat al organizației.

Un alt suport important de comunicare scrisă este *presa organizației*. În cadrul acestei categorii de suportați de comunicare se includ: jurnalul intern și suportați paraleli.

Jurnalul intern

Jurnalul intern este unul dintre cei mai importanți suportați de comunicare scrisă. Westphalen (2004, p. 105) menționează că „95% din organizațiile franceze folosesc jurnalul intern”.

Un jurnal intern este rezultatul unei concepții progresiste și raționale, nu al unei improvizații de pe o zi pe alta. În multe cazuri, jurnalul intern înseamnă un adevărat exercițiu de „echilibrism”. Un bun jurnal intern răspunde conjuncturii proiectului de organizație și așteptărilor legitime ale cititorilor. Echilibrul nu este ușor de găsit.

Jurnalul intern există pentru și prin cititorii săi. Primul demers al celui care creează un titlu de jurnal este de a se asigura că prezintă interes pentru salariații organizației.

Pentru aceasta, cei care răspund de jurnal caută să afle: Care sunt cititorii? Care sunt lecturile lor preferate? Ce subiecte îi preocupă în organizație și în afara acesteia? În conformitate cu răspunsul la cele trei întrebări, jurnalul intern se adaptează continuu. Firește, cercetarea cititorilor contribuie, în mod natural, la diversificarea suporturilor de comunicare.

Vocația unui jurnal intern este de a vorbi despre organizație. De aici ideea: Cum se poate vorbi cât mai concret? Desigur, răspunsul este: vorbind despre activitățile și rezultatele organizației, dar și despre conflictele, incidentele, treburile și zvonurile sale. Un spirit deschis înseamnă capacitatea organizației de a-și administra propriile probleme.

Un jurnal intern nu poate fi rezumat doar la o „afacere a specialiștilor”, deoarece jurnalul depinde de sarcinile de realizat. Se pare că cel mai indicat este să funcționeze un sistem hibrid rezultat dintr-o colaborare a specialiștilor externi cu responsabilii de comunicare din interiorul organizației. În exterior trebuie repartizat tot ceea ce este mai costisitor în timp și necesită competențe tehnice (secretariat de redacție, imprimărie etc.). În interior pot fi concepute marile linii ale jurnalului și, eventual, redactarea câtorva articole.

Suportii paraleli de comunicare se compun din flashul informațional și revista de presă.

Flashul informațional

Flashul informațional este o varietate a jurnalului intern. Este un suport de comunicare suplu fără a avea pretenția la o anumită periodicitate. Apariția lui, așa cum rezultă din denumire, este asemănată luminii produse de un blitz. Flashul informațional tratează mesaje urgente și importante (în general tratează un singur subiect într-un număr).

Flashul informațional se integrează perfect în media internă. În cadrul flashului este cuprinsă o informație sumară care se consumă imediat. Flashul informațional trebuie utilizat întrucât oferă calități de difuzare a informației: rapiditate, facilitare și precizie.

Revista de presă

Revista de presă este un decupaj rezultat din fotocopierea informațiilor, ilustrațiilor conținute în jurnalele interne. Este un suport de comunicare specific micilor organizații. Organizațiile recurg la diferite reviste de presă, fiecare revistă fiind destinată unui grup specific de cititori.

Revista de presă poate apărea zilnic, săptămânal și lunar. Revista de presă cotidiană este de actualitate și permite informarea cititorilor în mod regulat. Uneori se dovedește greoaie pentru ceea ce „face” și „lasă”. O revistă de presă săptămânală asigură un echilibru între exigențele de informație și disponibilitățile (relativ mici) cititorilor. Revista de presă lunară permite prezentarea unei informații consistente, presă în perspectivă. Pentru articolele de actualitate, revista de presă lunară trebuie secondată de revista de presă cotidiană.

3.3. Simbolurile utilizate în comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală se bazează pe utilizarea *simbolurilor nonverbale*. Aceste simboluri indică ceea ce simt cu adevărat cei care comunică. De exemplu, un salut însoțit de un zâmbet redă plăcerea de a comunica. Obrajii îmbujorați pot dezvălui încurcătură, nesiguranță în a formula un răspuns. De aici rezultă că simbolurile nonverbale ne ghidează când trebuie să intervenim într-o conversație, când putem aproba sau dezaproba.

Simbolurile utilizate în comunicarea nonverbală sunt:

- *stilul de exprimare;*
- *limbajul trupului;*
- *accesoriile;*
- *spațiul personal;*
- *atingerea;*
- *timpul;*
- *mediul ambiantal.*

3.3.1. Stilul de exprimare

Stilul de exprimare se bazează pe simbolurile paralimbajului sau vocalicului. Paralimbajul se referă la modul în care noi ne folosim vocea pentru a acorda semnificații cuvintelor pe care le spunem (Chelcea, ș.a., 2005). Comunicarea paraverbală este reprezentată de modul în care sunt rostite cuvintele prin folosirea caracteristicilor vocii. Antrenamentul paraverbalului vizează abilitățile de reglare continuă a volumului vocii, până la dobândirea capacității de a vorbi cu un bun control al respirației, fără pierderi de aer, fără stridență, nazalitate sau răgușeală. Urmează abilitatea numită dicție, care privește pronunția clară și precisă, fără a forța. Apoi, abilitatea de a vorbi într-o gamă largă de tonalități, cu modularea vocii și reglajul continuu al ritmului vorbirii. În sfârșit, vine rândul abilității de a folosi pauzele, de a plasa accentele și bălbele oratorice, oftaturile, suspinele sau interjecțiile. Altfel spus, comunicarea paraverbală se referă la:

- **tonul vocii;**
- **ritmul vorbirii;**
- **dicția;**
- **melodicitatea vocii;**
- **combinațiile vocale;**
- **râsul și surâsul;**
- **zâmbetul.**

În limbajul paraverbal se mai includ: accentul, pauzele în vorbire, tusea și dresul vocii.

Tonul vocii

Tonul vocii este important atât ca tehnică vocală, cât și ca instrument de convingere. Tonul vocii este cel care transmite sentimentele și atitudinea, pe când cuvintele transmit doar informația.

Tonul de bază, recomandat atunci când vrem să fim convingători, este cel „*parental*”, al unui părinte, profesor, preot sau judecător. Acesta înseamnă o voce joasă, care exprimă calmul și autoritatea, oferind încredere. În mod normal, vocea joasă este însoțită de un fel de a vorbi rar și apăsător. Psihologii spun că atunci când primește mesaje pe „tonul parental” creierul uman are o reacție automată de supunere. În schimb, el are tendința de a ignora sau de a trata superficial mesajele primite pe un „ton de copil”. Tonul parental obține efect de autoritate, atenție și persuasiune pentru că personifică mama, tatăl, bunicul, șeful, profesorul sau alte figuri parentale. El transmite mesaje subliminale de mare încredere, competență și experiență. La nivel inconștient, evocă povețele înțelepte ale părinților și cere supunere.

Tonul înalt, strident sau smiorcăit, este *tonul de copil* îmbufnat. Acest ton, fie nu prea este luat în seamă, fie trădează nemulțumire, provocare la conflict verbal, teama sau nervozitatea. Tonul de copil convinge greu pe cel care ascultă. La nivel subconștient, ascultătorul percepe copilul ca fiind nesigur, fără experiență și autoritate, încă neisprăvit. Atunci când tonul vocii nu este adecvat aspectului exterior al vorbitorului, avem de-a face cu o persoană care se prefacă.

Când vorbitorul este tensionat sau anxios, corzile vocale se întind ca și corzile unei viori. Vocea se subțiază, devine stridentă, zgârie și scârțâie. Calmul și relaxarea fac tonul să coboare și vocea devine plină, sigură. Când suntem obosiți, speriați, precipitați, vocea devine aspră, găuită.

Kleinfeld (1974), cercetând experimental efectele comunicării nonverbale calde (prietenoase), a ajuns la concluzia că, alături de alți factori, caracteristicile vocalice au contribuit la sporirea randamentului studenților, la sporirea performanței lor în achiziționarea cunoștințelor. Concluziile acestui studiu „au aplicabilitate directă: stilul „călduros” de comunicare nonverbală intervine pozitiv în activitatea de învățare; există diferențe culturale în ceea ce privește pregnanța influenței acestei dimensiuni (călduros/neutru) de la un grup etnic la altul” (Chelcea, ș.a., 2005, p. 82).

„*Ritmul vorbirii* influențează nu numai claritatea sunetelor, dar și semnificația mesajului. Astfel, vorbirea rapidă (dintr-o suflare) este asociată cu un mesaj urgent. Un truc pentru a simți ritmul corect la care poate să recurgă vorbitorul (mai ales în cazul vorbirii în public) este să recite în gând un text solemn pe care îl cunoaște” (Vasile, 2000, p. 129).

Atunci când vorbitorul își „mitraliază” auditoriul, debitând cuvintele ca o moară hodorogită, nu-i mai transmite nici un gând, ci doar o senzație de alertă și presiune. Când, din contră, bălmăjește cuvintele și le târăgănează leneș, pe ascultător îl fură somnul.

Vorbirea poate fi calmă, repezită, lentă, rapidă, teatrală, „radiofonică”, afectată sau precipitată, iar silabele care sunt accentuate pot alterna cu altele neaccentuate într-un ritm cu semnificații paraverbale. Când ritmul vorbirii este ridicat, mesajul paraverbal este urgența. Este imposibil să transmitem urgența vorbind rar, alene sau excesiv de calm. De exemplu, să ne imaginăm că portarul unei clădiri a intat pe ușă, anunțând lent și calm incendiul izbucnind la parter. Firește nimeni nu-l va lua în seamă.

Ritmul vorbirii nu poate crește când vorbitorul nu stăpânește discursul. Pentru a-l grăbi, el are nevoie de repetiție, de exercițiu, lucru important în prezentări și conferințe.

Un bun vorbitor schimbă viteza rostirii cuvintelor în concordanță cu mesajul; ceea ce-i comun și nesemnificativ este rostit mai repede, iar ceea ce este nou sau important va fi rostit rar și apăsător.

Vorbirea ritmică, cu ușoare fluctuații ale ritmicității, este caracteristică persoanelor echilibrate, optimiste. Când ritmul vorbirii este regulat ca un metronom, pare mecanic și

indică o persoană pedantă, care își controlează sentimentele și ține să dea dovadă de disciplină și voință de fier. Comenzile militare sunt date în ritm regulat, mecanic. Când ritmul vorbirii fluctuează excesiv de mult, poate indica o persoană oarecum imprevizibilă, cu un psihic labil.

Volumul vocii

Volumul vocii este reglat în funcție de distanță și de condițiile de zgomot. În cazul vorbirii în fața unui public numeros, cel care susține prezentarea își va lua ca punct de reper, pentru a-și ajusta volumul vocii, persoanele din ultimele rânduri (observând semne că nu aud suficient de bine ca: întinderea capului, încruntare etc.). „Rolul esențial în controlul volumului îl are respirația corectă; prin exerciții de respirație se poate ajunge ca vocea să fie auzită de la distanță fără a fi nevoie ca vorbitorul să țipe strident” (Vasile, 2000, p. 129).

O voce puternică poate fi dovada unei personalități de mare forță și vitalitate, dar și a nevoii de a ne simți importanți sau a incapacității de a stăpâni un pătimaș impuls interior, de exemplu, o izbucnire de furie. O voce forțat puternică poate fi doar o compensare adusă unei slăbiciuni. Volumul vocii ne poate asigura un loc mai în față sau mai la coadă, pentru că ne face să dominăm sau să ne lăsăm dominați.

Oamenii moi, timizi, lipsiți de vitalitate și putere vorbesc mai curând încet și șovăitor. Se tem să exteriorizeze ceea ce simt, se inhibă și fie rămân periculos de liniștiți, fie își pierd suflul. Cu toate astea, volumul redus al vocii poate fi și un semn al modestiei, discreției și siguranței de sine.

Volumul vocii depinde de plămâni și capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de respirație, de poziția corpului și multe alte elemente care pot fi antrenate prin exercițiu.

Volumul vocii este mai ușor de antrenat și de controlat decât tonul. Ritmul și forța respirației sunt esențiale pentru voce. Reglarea volumului ține seama de mărimea încăperii, a auditoriului și a zgomotului de fond. Amplificarea vocii poate avea două motivații. Prima privește situațiile în care un bătaios vrea să se impună cu glas „mare”. Volumul vocii crește ca reacție de luptă. A doua privește situațiile în care vorbește pasionat, prins de discurs, acționează energic, entuziast. Dă impresia că este agresiv, chiar dacă nu dorește acest lucru și nici măcar nu-i conștient de acest lucru.

Dicția

„Dicția reprezintă modul în care sunt pronunțate cuvintele. Vorbirea neclară poate fi cauzată de încordarea mușchilor gâtului, buzelor și maxilarului; înainte de apariția în public, vorbitorul poate executa mișcări de relaxare a acestor grupe de mușchi. În cursul expunerii, vorbitorul va fi atent să articuleze corect cuvintele pe care le pronunță” (Vasile, 2000, p. 129).

Vorbitorii care se bâlbâie sau articulează îngăimat constrâng auditoriul să le acorde mai multă atenție decât merită. Atenția se concentrează pe sunete, silabe și cuvinte rostite îngăimat, bâlbâit, prea repede, prea încet sau mormăit. Vorbirea neclară poate fi și o strategie a unor vorbitori. Cineva care vorbește mereu îngăimat nu poate fi bănuțit de așa ceva, dar un vorbitor neclar doar în anumite zone ale discursului, fie nu-i sigur pe ceea ce spune, fie nu-i place, fie are ceva de ascuns. Partea mai puțin inteligibilă din discurs are o semnificație ascunsă.

Cu cât vorbitorul stăpânește mai bine discursul și nu are nimic de ascuns, cu atât îl va pronunța mai clar. Articularea neclară lasă o impresie de comoditate sau delăsare. Pe de altă parte, o articulare excesiv de clară și îngrijită, cu mișcări accentuate ale gurii, poate lăsa impresia unui psihic disciplinat și sever, lipsit de spontaneitate. Un vorbitor echilibrat are o articulare fără excese.

Melodicitatea vocii

Pentru a energiza publicul și a-i ține atenția trează, vocea are nevoie de alternarea sunetelor joase cu cele înalte, pe o gamă cât mai largă de intonații și inflexiuni. Manevra de alternare a sunetelor se numește *melodicitatea* sau *modulația vocii*.

Dacă sunetele emise în vorbire nu variază sus-jos și jos-sus, în valuri successive, vocea este monotonă și plicticoasă. Discursul rostit cu astfel de voce indică lipsa de participare afectivă. Dacă tonalitatea se modifică haotic, total aritmic, este posibil să avem de-a face cu o persoană labilă, nu tocmai echilibrată psihic. Modularea ritmică, întrucâtva necontrolată, indică o persoană temperamentală, dar echilibrată.

Melodica și inflexiunile glasului transmit implicare afectivă, emoție, sentiment și atitudine. Exprimă supărare, mulțumire, bucurie, tristețe, furie, înfricoșare, prietenie, umilință sau dominare, fermitate sau nehotărâre, putere sau slăbiciune. Îndulcește sau înăsprește mesajul verbal. Adesea, modulația transformă afirmațiile în întrebări și întrebările în afirmații. Transformă chiar sensul cuvintelor. Când punem o

Combinatii vocale

întrebare, ridicăm vocea, ca și atunci când se apropie o pauză (o virgulă), dar într-un mod diferit. Nuanțele de acest gen sunt dificile în comunicarea scrisă.

Cele mai eficace *combinatii vocale* privesc simultan tonul, volumul și ritmul vorbirii. Ele conferă sensul global al mesajului vorbit. Dacă cineva spune „bună ziua” și folosește vocea la volum mare, ritm rapid și ton grav, sensul mesajului va fi încărcat de emoții mai curând negative, de mânie și agresivitate. Dacă volumul coboară, ritmul se duce către mediu și tonul devine cald, sensul mesajului se schimbă complet. Aproape oricare ar fi cuvintele, lucrurile stau cam la fel.

Râsul și surâsul

Numeroși filozofi și oameni de știință au încercat să pătrundă esența *râsului și surâsului*. Darwin aprecia că râsul pare să constituie, în primul rând, expresia simplei bucurii sau fericiri. Cât privește caracterul înăscut al râsului și surâsului, Darwin aduce în discuție cazul Laurei Bridgman care, din cauza orbirii și a surzeniei, nu a putut dobândi vreo expresie prin imitare, totuși, atunci când i s-a comunicat prin limbajul gesturilor o scrisoare de la un prieten iubit a râs și a bătut din palme, iar obrații i s-au îmbujorat. Motivele pentru care omul râde sunt variate, dar mecanismul râsului este totdeauna același: inspirație adâncă, scurte contracții spasmodice ale toracelui, în special al diafragmei. De aici și vorba: „râdeau de se țineau cu mâinile de burtă”.

În timpul râsului gura este mai mult sau mai puțin larg deschisă, cu colțurile mult trase înapoi, precum și puțin în sus, iar buza superioară este puțin ridicată. Uneori râdem din tot corpul deși se spune „râdem din tot sufletul”. „Râdem de ne doare burta” sau „ne tăvălim pe jos de râs”. În fond este vorba despre contracțiile musculare și despre stimularea secreției unor endorfine, fapt ce menține sau amplifică veselia. Pe astfel de date, probate științific, se bazează terapia prin râs. Normele referitoare la râs variază de la o cultură la alta și de la o epocă la alta, dar totdeauna râsul funcționează ca un „gardian al ordinii publice”.

De cele mai multe ori, râsul este o manifestare umană asociată veseliei, destinderii și bucuriei interioare. El eliberează tensiunile psihice și acționează ca un puternic factor antidepresiv. La nivel fiziologic, pe durata unui râs autentic, mișcările ritmice ale diafragmei stimulează secreția unor endorfine care amplifică buna dispoziție. Ce-i drept,

aceiași mecanism este pus în funcțiune și pe durata unui plâns zguduitoar, cu un paradoxal efect liniștitor.

Există însă și un râs amar, fals, însoțit de o expresie contradictorie a feței, când colțurile gurii sunt căzute. Acesta are o reverberație disonantă și tristă. Zâmbetul și râsul sunt strâmbe atunci când un colț al gurii este ridicat, iar altul căzut. Zâmbetul strâmb este afișat politicos de șeful care refuză o favoare sau de bancherul care refuză un credit.

Există și un râs disprețuitor, un altul răutăcios și încă unul batjocoritor. Sunt falsuri. Râsul fals și artificial este o imitație a râsului curat și sănătos.

Râsul este o manifestare a vocii, a mimicii faciale, a întregului corp.

În urma cercetării mai multor eșantioane de vorbitori ai unor diverse limbi europene, s-a făcut o clasificare sumară a expresiilor râsului, identificate după vocala dominantă, articulate involuntar. În această idee, se face o distincție subtilă între modurile de a râde. Prutianu (2004, p. 10-11) identifică cinci moduri de a râde: ha-ha, he-he, hi-hi, ho-ho, hu-hu.

Râsul „ha-ha” este un râs în A, debordant, cu gura larg deschisă și pornit din inimă, este cel mai sănătos, mai terapeutic și contagios cu puțință. Exprimă vitalitate, bună dispoziție și sinceritate.

Râsul „he-he” este un râs în E, un fel de a râde behăit, cel mai adesea, aruncând o mască veselă peste o atitudine răutăcioasă sau amenințătoare. Intenția ascunsă în spatele râsului în E este mai curând una de distanțare, înfricoșare sau devalorizare a anturajului. Este un fel de a „râde în nas”, a râde de cineva sau a râde de ceva.

Râsul „hi-hi” este un râs în I, un râs chicotit, un râs naiv, de „gâsculiță”. Adesea, pare a fi un hohot de râs scăpat fără voie de către cineva care ar fi vrut mai curând să-l rețină și să-și înfrâneze niște impulsuri și porniri vinovate.

Râsul „ho-ho” este un râs în O, un fel de a râde care exprimă și indică surpriza de a se fi întâmplat ceva plăcut și hazliu, într-un mod cu totul neașteptat. Totodată, râsul în O este adesea ceva ușor forțat, încărcat cu o doză de neîncredere, încă neîmpărtășită.

Râsul „hu-hu” este un râs în U, mult mai rar întâlnit decât celelate modalități de a râde, poartă o încărcătură morbidă, cu tonuri de sarcastic și lugubru. Nu are nimic vesel.

Zâmbetul

Prezența *zâmbetului* confirmă disponibilitatea spre dialog. Zâmbetul autentic este expresia unei stări de bucurie, de acceptare ce implică și participarea ochilor. Zâmbetul poate fi fabricat, prostesc, relaxat, dulceag, strâmb, de frică, resemnat.

Paul Ekman a catalogat 18 tipuri de zâmbete care nu sunt simulate. Zâmbetele „naturale” se deosebesc de cele false, „artificiale”, prin aceea că durează mai mult și că în performarea lor participă atât mușchii feței, cât și cei ai ochilor. În cazul zâmbetelor false se contractă doar mușchii din jurul ochilor, nu și mușchii feței, apărând la coada ochilor riduri.

Chelcea ș.a. (2005) identifică nouă tipuri de zâmbete:

- *zâmbetul voit* (este o expresie realizată cu un anumit scop, dar care are un slab efect asupra partenerului);
- *zâmbetul dulceag* (buzele se întind și se subțiază, de aceea pare nefiresc, exagerat și exprimă mai mult decât în realitate);
- *a zâmbi pe sub mustață* (buzele sunt relativ tensionate și rămân lipite; tensiunea afișată poate să semnifice o atenție sporită sau stăpânirea de sine);
- *zâmbetul transformat în râs prostesc* (se aseamănă cu reacția la senzația de acreală; exprimă faptul că „mintea ne coace ceva”);
- *zâmbetul depreciativ* (colțurile gurii sunt trase puțin în jos; indică și acord și dezacord; este zâmbetul umorului negru, al blazatului, al ironicului);
- *zâmbetul relaxat* (este expresia unei bucurii trăite naiv; exprimă recunoașterea valorii partenerului de discuție);
- *zâmbetul strâmb* (un colț al gurii este tras în sus, iar celălalt în jos; exprimă conflictul interior);
- *zâmbetul care exprimă frica* (buzele sunt trase spre lateral, iar gura este puțin deschisă; colțurile gurii sunt ridicate în sus spre direcția urechilor);
- *zâmbetul condescendent, resemnat* (răsfrângerea înainte a buzei inferioare; adesea, este însoțit de înclinarea capului spre dreapta și/sau ridicarea și tremuratul umerilor).

3.3.2. *Limbajul trupului*

La modul propriu, *limbajul trupului* nu este un limbaj ascuns privirii, dimpotrivă.

Limbajul trupului are întotdeauna *valoare comunicativă*. Mesajele există permanent, chiar dacă nu pot fi citite mereu cu precizie și la timp. Orice pripeală

în interpretarea semnalelor izolate sau ambigue poate conduce la concluzii false. În graba noastră de a le descifra, comitem adesea grave erori de interpretare.

Limbajul trupului *este confuz*, în sensul că numeroase semnale rămân susceptibile de mai mult de două-trei semnificații distincte. Cutele orizontale de pe frunte, de pildă, apar atunci când ne încearcă teama, îngâmfarea și când tocmai am înțeles un anumit lucru.

Descifrarea limbajului trupului se bazează *pe încercare și eroare*. Un semnal izolat nu are suficientă forță de expresie. În „lectura” trupului este absolut necesar *să verificăm* ipotezele formulate pe baza percepției semnalelor izolate, să ne asigurăm că se confirmă unele pe altele și au într-adevăr semnificația ce li se atribuie. Verificarea interpretării înseamnă întrebări, tăcere și răbdare.

Limbajul trupului are avantajul că rămâne oarecum *independent de vorbitor*, în sensul că emite mesaje în timp ce persoana vorbește, scrie sau afișează alte comportamente. De pildă, fără a întrerupe în mod explicit vorbitorul, îl putem descuraja manifestând o nedumerire politicoasă în expresia feței sau clătinând capul dezaprobator. Din contră, îl putem încuraja să continue, prin zâmbet sau prin clătinarea aprobatoare a capului.

Limbajul trupului *exprimă atitudini, emoții și sentimente*, iar nu concepte și idei. El acționează la nivelul comunicării analogice și are un suport mai curând hormonal decât neuronal.

În limbajul trupului se includ:

- *gesturile făcute cu palma;*
- *gesturile mâinii și brațului;*
- *gesturi cu mâna dusă la față;*
- *mâna dusă la obraz și la bărbie;*
- *brațul și piciorul ca barieră de protecție;*
- *gesturi agresive și de pregătire;*
- *semnalele ochilor.*

Gesturile făcute cu palma

Gesturile făcute cu palma se referă la două semnale: etalarea palmelor și strângerea mâinilor.

O cale de a descoperi dacă cineva este sincer sau nu ne invită să observăm modul de *etalare a palmelor*. Când oamenii doresc să arate că sunt pe deplin sinceri și onești, întind una sau amândouă palmele deschise către celălalt. Când un copil minte sau tănuiește ceva, își ascunde palmele la spate.

Agenții comerciali sunt învățați să observe palmele clientului atunci când aceștia expun motivele pentru care nu cumpără produsul, deoarece argumentele întemeiate sunt prezentate numai cu palmele deschise.

Poziția palmei (îndreptată în jos sau în sus) învestește persoana respectivă cu un anumit grad de autoritate și cu capacitatea de a-i dirija pe alții prin gesturi.

Palma întoarsă în jos asigură autoritate imediată, cel care a primit rugămintea are impresia că a primit un ordin. În funcție de relațiile dintre cei doi, pot să apară reacții diferite. Dacă persoanele sunt de același rang, cel rugat poate refuza rugămintea. Ar îndeplini rugămintea, mai degrabă dacă poziția palmei ar fi în sus. Dacă cel rugat este subaltern va îndeplini instrucțiunea, întrucât consideră că interlocutorul a avut autoritatea necesară.

Strângerea mâinilor transmite una dintre următoarele atitudini: de dominare, supunere sau egalitate. Aceste atitudini sunt transmise în mod inconștient, dar prin antrenament și aplicare conștientă a tehnicilor de strângere a mâinii putem influența rezultatele întâlnirii cu o altă persoană.

Dominarea se face simțită prin întinderea mâinii cu palma în jos. Palma nu trebuie neapărat să fie întoarsă complet spre podea, ci față de palma celuilalt să fie îndreptată în jos, prin aceasta dându-i de înțeles că se dorește preluarea controlului în cadrul discuției.

Întinderea mâinii cu palma în sus, denotă *supunere*. Este eficientă mai ales atunci când se încredințează conducerea celeilalte persoane (superior ierarhic) sau când o lăsăm să înțeleagă că este stăpână pe situație. Când doi oameni au amândoi intenții de dominare, își strâng mâinile și are loc o luptă tacită, fiecare încercând să întoarcă palma celuilalt într-o poziție de supunere.

Întinderea mâinii cu palma în lateral transmite atitudinea de *egalitate*, de respect. Întinderea mâinii cu palma în lateral domină strângerea mâinilor. Persoanele educate, cu bune maniere nu recurg la dominare și nici la supunere.

Cei mai mulți oameni sunt dreptaci, de aceea ajung într-o poziție dezavantajoasă atunci când li se dă mâna în manieră de dominare. Astfel, trebuie ca în momentul strângerii mâinii, să se facă un pas înainte cu piciorul stâng, se intră în zona intimă a celuilalt și modifică poziția anterioară a strângerii de mână.

Dacă brațul inițiatorului este încordat și nu se poate proceda ca mai înainte se poate aplica următoarea manevră: se prinde partea de sus a mâinii interlocutorului și apoi se

scutură. Astfel, cel care aplică această manevră devine parte dominantă și deține controlul asupra mâinii celuilalt.

Strângerea mâinii în manieră *mănușă*. Inițiatorul încearcă să lase impresia că este demn de încredere și onest. Tehnica are efect opus dacă se aplică unei persoane întâlnite pentru prima dată. Se recomandă utilizarea ei numai cu oamenii pe care-i cunoaștem foarte bine.

Strângerea de mână *pește mort*. Cel care va avea mâna moale este considerat un caracter slab, datorită ușurinței cu care palma poate fi răsucită cu fața în sus. Surprinzător, astfel de oameni nu sunt conștienți de acest lucru.

Strângerea *brutală* a încheieturii mâinii este specifică indivizilor agresivi. Întinderea brațului rigid este folosită de asemenea de oamenii agresivi, cu scopul de al ține la distanță pe celălalt, în afara zonei intime a inițiatorului.

Apucarea vârfului degetelor urmărește ținerea la distanță a partenerului (ca și împingerea înainte a unui braț rigid). Denotă lipsa încrederii în sine.

Gesturile mâinii și brațului conțin: frecarea palmelor; încheștarea mâinilor; mâinile în poziție de coif; apucarea mâinii, a brațului și a încheieturii mâinii și etalarea degetului mare.

Frecarea palmelor este modul nonverbal prin care oamenii își fac publice așteptările lor pozitive. Viteza cu care cineva își freacă palmele semnalizează cine va fi, după părerea sa, beneficiarul rezultatelor pozitive așteptate.

Agenții comerciali sunt instruiți ca atunci când își freacă mâinile, în timp ce descriu viitorilor cumpărători produsele sau serviciile, să facă aceasta, neapărat cu o mișcare rapidă a mâinilor, pentru a evita trecerea cumpărătorului în defensivă. Atunci când cumpărătorul își freacă mâinile semnalizează că se așteaptă să i se arate produse de bună calitate, din care cu mare probabilitate va și cumpăra.

Încheștarea mâinilor pare a fi un gest de încredere, deoarece unii dintre cei care îl folosesc adesea zâmbesc și par a fi mulțumiți. Cercetările efectuate au condus la concluzia că este de fapt vorba de un gest de frustrare, de reprimare a unei atitudini negative.

Gestul prezintă trei poziții principale: mâinile încheștate înaintea feței, în poziția șezând pe scaun; mâinile încheștate și așezate pe masă sau în poziție de mijloc și

măinile încheștate și lășate în poală în poziție de ședere sau lășate în jos când stăm în picioare.

Există o corelație între nivelul la care mâna este ridicată și gradul de dispoziție negativă. Te înțelegi mai greu cu cineva care ține măinile încheștate în poziție ridicată.

Măinile în poziție de coif pot reda: coiful turn, coiful îndreptat în sus și coiful îndreptat în jos.

Coiful turn este gestul folosit de cei siguri pe ei, persoanele care gesticulează puțin sau deloc. Procedând astfel, ei comunică faptul că au încredere în propriile forțe. Managerii recurg adesea la această poziție a măinilor atunci când transmit instrucțiuni, sfaturi subalternilor.

Poziția de coif îndreptat în sus, însoțit de gestul cu capul dat pe spate sugerează o atitudine de suficiență sau aroganță.

Coiful îndreptat în jos este utilizat în general de cel care mai degrabă ascultă, decât vorbește; de asemenea, femeile folosesc coiful îndreptat în jos, decât în sus.

Mișcările care preced gestul coifului îi dau acestuia adevăratul înțeles. Dacă este precedat de mișcări pozitive (palme deschise, înclinarea trupului înainte, cap ridicat) înseamnă că negocierile se vor încheia cu o comandă, urmând să se stabilească doar condițiile de plată. Dacă gestul coifului este precedat de gesturi negative (brațe sau picioare încrucișate, privire ațintită în altă parte, ridicarea repetată a măinilor la față) înseamnă că interlocutorul s-a hotărât să nu cumpere. În ambele cazuri, gestul coifului înseamnă certitudine.

Apucarea măinii, a brațului și a încheieturii măinii. Dacă măinile sunt la spate și una dintre măini apucă strâns încheietura celeilalte măini, nu este un semnal de frustrare, ci o încercare de stăpânire de sine. Cu cât crește supărarea omului, cu atât mâna care o strânge pe cealaltă la spate ajunge mai sus.

Mersul cu capul ridicat, cu bărbia înainte și măinile ținute la spate, exprimă o atitudine de superioritate și încredere.

În chiromanție, degetul mare desemnează tărie de caracter și forța eului. În limbajul nonverbal *etalarea degetului mare* este o manifestare a superiorității și chiar a agresivității.

Etalarea degetului mare este un semnal folosit de șefi în prezența subalternilor. Mai este folosit de bărbații curtenitori sau oamenii eleganți, select îmbrăcați. Oamenii recurg la etalarea degetului mare din buzunare și uneori din buzunarul de la spate, atunci când încearcă să ascundă atitudinea de superioritate.

În cazul în care brațele sunt încrucișate cu degetele mari ridicate, avem de a face cu un semnal dublu: o atitudine negativă și de superioritate.

Gesturile cu mâna dusă la față sunt redată prin: acoperirea gurii, atingerea nasului, frecarea urechilor, scărpinarea gâtului, trasul de guler și introducerea degetelor în gură.

Acoperirea gurii face parte dintre puținele gesturi ale adulților, care sunt la fel de evidente ca și în cazul copiilor. Mâna acoperă gura, degetul mare apasă obrazul în timp ce creierul trimite mâinii comenzi, în mod inconștient, de oprire a cuvintelor mincinoase ce se pronunță. Același înțeles îl are și gestul de acoperire a gurii doar cu câteva degete sau cu pumnul strâns. Dacă cineva utilizează acest gest în timp ce vorbește, faptul arată că respectivul minte. Dacă însă își acoperă gura în timp ce vorbește altcineva, aceasta înseamnă că, în opinia sa, vorbitorul minte.

Atingerea nasului este o versiune deghizată a gestului de acoperire a gurii. Constă fie din câteva mișcări ușoare de frecare a dedesubtului nasului, fie dintr-o atingere grăbită, imperceptibilă a acestuia.

Frecarea urechilor se manifestă prin frecarea părții din spate a urechilor, scobirea în urechi, tragerea de lobul urechii sau împingerea înainte a întregii urechi pentru a astupa gaura urechii. Acest gest reprezintă încercarea ascultătorului de a nu auzi răul, încercând să blocheze cuvintele. Ultimul dintre gesturile enumerate înseamnă că respectivul a ascultat destul și ar dori să vorbească și el.

Scărpinatul gâtului se face folosind degetul arătător. Cu degetul arătător al mâinii se scarpină partea de sub ureche sau partea laterală a gâtului. Scărpinatul se face de aproximativ cinci ori (rareori acest număr este mai mic sau depășește acest număr). Gestul semnalează îndoială sau incertitudine, echivalent cu a spune: „Nu sunt încă sigur dacă că voi accepta.”

Afirmarea unei minciuni creează o senzație de furnicătură în țesuturile faciale sensibile și în cele ale gâtului, senzație ce poate fi anihilată prin frecare sau scărpinat. Se ajunge la *trasul de guler* și atunci când cineva este supărat sau nemulțumit și simte că are nevoie de aer proaspăt. Când se observă acest gest, întrebări ca: „V-aș ruga să repetați!” sau „V-aș ruga să clarificăm acest aspect!”, executantul gestului se desconspiră.

O persoană introduce *degetele în gură* atunci când se află sub presiune. Este o încercare de a redobândi siguranța sugarului de la pieptul mamei. Adultul își vâără în gură nu numai degetele, dar și alte obiecte precum țigara, pipa, pixul. Aceasta este o manifestare exterioară a unei nevoi interioare de liniștire. La apariția acestui gest, este potrivit ca persoana să fie încurajată și calmată.

Mâna dusă la obraz și la bărbie semnifică plictiseală, evaluare și decizie.

Când auditoriul se *plictisește*, începe să-și folosească mâna drept suport pentru cap. Gradul de plictiseală este evidențiat de modul în care mâna și brațul sunt folosite ca suport al capului. De lipsă totală de interes vorbim atunci când capul este sprijinit în întregime în mână. Bătaia în masă cu degetul și tropăitul sunt semnale ale nerăbdării. Când vorbitorul observă gesturi de plictiseală și nerăbdare, înseamnă că trebuie să facă schimbări strategice în expunerea sa.

Gesturile de evaluare sunt exprimate cu mâna închisă, cu degetul arătător și cu palma.

Mâna închisă (pumn) așezată pe obraz, cu degetul arătător îndreptat în sus, exprimă o apreciere pozitivă din partea celui care ascultă. Când începe să se plictisească, palma devine suport pentru cap.

Dacă degetul arătător lipit de față este îndreptat în sus, iar degetul mare sprijină bărbia, înseamnă că ascultătorul are păreri negative sau critice față de vorbitor sau opinia sa. În cazul când părerile persistă, degetul mare poate să frece sau să apese pleoapele. Acesta este un semnal pentru vorbitor că trebuie să acționeze radical: ori recâștigă atenția auditoriului sau încheie prezentarea. Dacă ascultătorului i se înmânează ceva pentru a-și schimba poziția, este posibil să i se schimbe și atitudinea.

Gesturile de decizie sunt redată prin mângâierea bărbii, manevrarea ochelarilor, prin fumat și introducerea de obiecte în gură.

În timp ce li se prezintă o idee nouă, majoritatea ascultătorilor fac gesturi de evaluare. Când aceștia trebuie să-și spună părerea sau să facă sugestii, gesturile de evaluare se transformă în gesturi de decizie.

Gestul mângâierii bărbii arată că ascultătorul ia o decizie. Următoarele mișcări arată dacă s-a adoptat o decizie favorabilă sau negativă. Dacă mângâierea bărbii este urmată de încrucișarea brațelor și picioarelor, iar persoana (potențialul cumpărător) se reazămă de spătarul scaunului, răspunsul este „nu”. Dacă mângâierea bărbiei este urmată de gestul de pregătire, înseamnă că trebuie stabilite detaliile de încheiere, definitivare a înțelegerii.

Oamenii care poartă ochelari, în timp ce iau o hotărâre, își iau ochelarii de pe nas și introduc unul din brațele lor în gură. Fumătorul de pipă își va pune pipa în gură. Alți oameni își introduc diferite obiecte în gură (pix) sau degetul. Prin aceasta sugerează că sunt indeciși și au nevoie de elemente noi, suplimentare.

Brațul și piciorul ca barieră de protecție îi ajută pe cei care comunică să exprime atitudini în timpul vorbirii și ascultării. Atitudinile sunt redată prin: încrucișarea brațelor, picioarelor și gleznelor și prin gesturi combinate (folosind piciorul și mâinile).

Gestul obișnuit de încrucișare a brațelor este un gest universal, care exprimă o atitudine defensivă sau negativă. În mijlocul unor oameni necunoscuți, persoana se simte stingheră sau nesigură. Este gestul utilizat atunci când nu suntem de acord cu cele auzite. Oratorii experimentați cunosc faptul că acest gest necesită un „spărgător de gheață” eficient, care să-i determine pe cei prezenți la o poziție mai receptivă și o atitudine favorabilă față de vorbitor. Comunicarea nonverbală nu minte, cea verbală da. Cât timp brațele rămân încrucișate, atitudinea negativă se menține.

Metode de demontare a poziției:

- *înmânarea unui pix, a unei cărți, oricărui alt obiect pentru a obliga interlocutorul să-și desfacă brațele și să adopte o poziție mai deschisă;*
- *invitarea de a mai studia materialul documentar;*
- *lansarea rugăminții, împreună cu întinderea brațelor cu palmele deschise, de a pune întrebări, de a lămuri ce este neclar.*

Gesturile agresive și de pregătire

Semnalele ochilor

Poziția obișnuită de încrucișare a picioarelor constă în a folosi un picior (de obicei dreptul) pentru a-l așeza cu eleganță peste celălalt. Aproape întotdeauna este un gest secundar, apărând împreună cu alte gesturi, de aceea nu trebuie interpretat izolat sau rupt din context. De exemplu, o astfel de poziție o adoptă cei care ascultă o prelegere sau stau timp îndelungat pe scaune incomode. Când gestul încrucișării picioarelor apare împreună cu încrucișarea brațelor, atunci persoana s-a retras din conversație.

Gestul încrucișării gleznelor înseamnă reprimarea unei atitudini negative, a unei senzații negative, a nervozității sau a fricii. În cursul unei negocieri, dacă una dintre părți își încrucișează gleznelor, înseamnă faptul că ea ascunde, ca ultimă rezervă, o concesie importantă. Aplicând tehnica întrebărilor, persoana poate fi determinată să-și desfacă gleznelor și astfel să-și dezvăluie concesia.

Piciorul așezat peste genunchi prins cu una sau amândouă mâinile este un gest specific negocierii și redă rigiditatea. Este semnul unei personalități puternice, încăpățănate, a cărei rezistență poate fi diminuată numai prin procedee speciale.

Gesturile agresive și de pregătire sunt redată prin ținuta corpului: mâinile în șolduri, pregătirea pentru ședere sau de „start”.

Mâinile în șolduri reprezintă un gest care comunică o atitudine agresivă. Mai este denumită și poziție provocatoare a unui individ gata de luptă, de acțiune pentru atingerea obiectivelor propuse.

Gestul de pregătire în poziție de ședere este specific negocierii comerciale. Dacă potențialul cumpărător face acest gest la sfârșitul prezentării mărfurilor și al discuțiilor, înseamnă că este gata să facă o comandă. Dacă poziția de pregătire în poziția de ședere (dornic să se apuce de treabă) urmează mângâierii bărbiei, denotă o hotărâre pozitivă, favorabilă partenerului de negociere.

Poziția de starter exprimă dorința de a încheia o conversație sau o întâlnire și se manifestă prin: așezarea mâinilor pe genunchi și aplecarea trupului înainte sau prin apucarea scaunului cu mâinile și aplecarea trupului înainte.

Semnalele ochilor ne redau adevăratele sentimente. O zicală veche ne îndeamnă să ne uităm în ochii celui cu care vorbim. Aceasta înseamnă că atunci când discutăm sau negociem, să privim în ochii partenerilor.

Semnalele ochilor se concretizează în felul de a privi. Când partenerul de dialog utilizează privirile în mod continuu urmărește să construiască relații bune. Zona privirii indică un tip de privire. De exemplu: *privirea oficială* este specifică discuțiilor de afaceri. Trebuie să ne imaginăm un triumghi pe fruntea celeilalte persoane. *Privirea de anturaj* se produce în zona triumghiulară între ochi și buze. *Privirea intimă* coboară de la ochi spre bărbie și de aici spre piept (dacă cei doi stau aproape unul de celălalt) sau spre încheietura coapsei. *Privirea laterală* este folosită atât pentru exprimarea interesului, cât și a ostilității. Dacă privirea se asociază cu sprâncenele ușor ridicate sau cu un zâmbet, comunică interes pentru cealaltă persoană. Când este însoțită de încruntarea sprâncenelor, de ridicarea frunții sau de lăsarea în jos a buzelor vestește suspiciune, ostilitate sau atitudine critică.

3.3.3. Accesoriiile

Accesoriiile se referă la o mulțime de obiecte fizice, cum sunt: ochelari, ceas, geantă, portmoneu, umbrelă, bijuterii etc. Accesoriiile incită ascultătorul să țină vorbitorul sub o permanentă observare. Interesul pentru studiu este generat de dorința ascultătorului de a-și imagina adevărul din spatele cuvintelor.

Îmbrăcămintea

Ansamblul integrat al accesoriilor est pus în evidență prin *îmbrăcămintea*. Pearl (1992, p. 97) subliniază: „Ceea ce purtăm spune mult despre cine suntem sau cel puțin cum vrem să fim percepuți. Îmbrăcămintea este o parte integrantă din prima impresie pe care ne-o formăm la o întâlnire cu cineva și este adesea cheia pentru credibilitatea inițială”. Organizațiile puternice sugerează personalului lor să-și asorteze îmbrăcămintea la cerințele culturii organizaționale, pentru a arăta că prin accesorii și îmbrăcămintea a adoptat valorile organizației. Astfel, instituțiile financiare se așteaptă de la angajații lor să arate conservator, asigurând cumpărătorii și clienții de stabilitatea lor. Angajații de la agențiile de publicitate sunt de multe ori așteptați să poarte ținute mai avangardiste, indicând flerul lor, creativitatea, și stilul contemporan. Organizațiile high-tech nu subliniază un aspect „organizat”, în măsura în care directorii sunt îmbrăcați la fel de obișnuit, ca și salariatul cu cel mai scăzut nivel.

Un exemplu elocvent referitor la caracterul simbolic al îmbrăcămintei este IBM. În cartea fostului director executiv, Louis Gerstner, „Who Says Elephants Can't Dance?”/„Cine spune că elefanții nu pot să danseze?”,

descrie modul în care el a revitalizat corporația slăbită. Unul dintre eforturile sale majore a fost schimbarea culturii, iar una dintre metode a constatat în schimbarea vestimentației angajaților. Faimosul „fost” look al IBM se referea la cămășile albe rigide, costume închise la culoare și cravate conservatoare. Inițial, acest look a fost adoptat pentru a corespunde așteptărilor clienților. Dar, din 1993, când Gerstner a preluat conducerea, a părut anacronic, îmbâcsit și emblematic pentru prăbușirea companiei. Noul look al IBM a fost mai casual și contemporan. Din nou, Gerstner recomandă, „îmbrăcați-vă în funcție de circumstanțele din ziua respectivă și cu cine vă veți întâlni (clienți, lideri de conducere sau doar colegii dumneavoastră...)”.

Chelcea ș.a. (2005, p. 52-53) apreciază că îmbrăcămintea, podoabele, accesoriile vestimentare comunică apartenența persoanei la genul biologic (bărbat/femeie), la o clasă de vârstă (tânăr/matur/bătrân), la o categorie socio-economică (țăran/orășean; patron/muncitor), la o profesie sau alta (militar, preot etc.). Este imposibil să fii îmbrăcat și să nu transmiți celorlalți cine ești și cum percepi tu lumea. Dacă haina nu îl face pe om, cel puțin ea îl reprezintă foarte bine ca persoană cu o anumită poziție în ierarhia socială.

Într-un alt plan, Prutianu (2004) susține că haina nu îl face pe om, dar îl prezintă. Îmbrăcămintea este o completare a corpului nostru, ca blana pentru animale sau penele pentru păsări. Mai întâi suntem văzuți și abia după aceea auziți. Prima impresie este puternic influențată de înfățișarea exterioară, privită ca întreg. Îmbrăcămintea, limuzina, postura, privirea, fizionomia și gesturile de salut concură la cristalizarea primei impresii, care rămâne fundamentală pentru întreaga comunicare ulterioară. În special, în mediul bancar și în asigurări, *business dress*-ul este deja tabu.

Îmbrăcămintea se poate adapta mereu situației. Cea oficială și protocolară reflectă adesea un caracter conservator, rigid, dar impune, respectă și nu creează probleme. Un bluzon trăsnet și niște jeans confortabili pot comunica relaxare și simplitate, dacă sunt adecvate mediului.

Este nevoie să observăm că ocazia va dicta *înfațișarea personală*. Interviuurile pentru job-uri, vizitele la client, precum și prezentările de vânzări necesită o atenție deosebită în ceea ce privește aspectul. Firmele de recrutare de multe ori trag concluzii despre solicitanți bazate pe stilul lor și starea

Înfațișarea personală

încălțăminte și a părului. Astfel, atunci când solicitanții fac cumpărături pentru un costum de „interviu”, aceștia ar trebui, de asemenea, să cumpere și pantofi pentru acel costum.

Managerii trebuie să își amintească faptul că aspectul de zi cu zi transmite mesaje importante. Multe organizații au dezvoltat un cod detaliat pentru îmbrăcămintea sau uniforma angajaților, recunoscând importanța aspectului personal. În plus, observatorii întotdeauna atribuie un sens detaliilor, cum ar fi culoarea, bijuteriile, și emblemele purtate pe reverul jachetei sau pălăriei.

Tendința unor persoane de a se „împodobi” și vopsi excesiv este interpretată ca o „voce” a trupului, care țipă disperat după atenție.

3.3.4. Spațiul personal

Proxemica se referă la spațiul din jurul nostru și cum ne raportăm la acesta, noi și ceilalți. Spațiul și distanța pot spune multe și merită o atenție deosebită. Majoritatea oamenilor care aud cuvântul „proxemică” se gândesc numai la *spațiul personal*, „bula” personală care înconjoară persoana. Acesta este un bun punct de pornire, dar conceptul cuprinde mult mai mult decât atât.

Hall (1966) a studiat utilizarea distanțelor personale și a stabilit că americanii au patru zone proxemice stabilite în mod arbitrar: zona intimă (40 – 60 cm), zona personală (60 – 120 cm), zona socială (1,2 – 3,6 m) și zona publică (peste 3,6 m). Managerii strategici sunt conștienți de aceste zone și apreciază cum reacționează ei și ceilalți atunci când le este invadat spațiul.

Limbajul nostru sugerează că suntem toți conștienți de spațiul nostru personal până la un anumit punct. Vorbim despre cineva „să păstreze distanța” sau ne plângem atunci când simțim că ceilalți „ne invadează spațiul” sau spunem „Mă aglomerează cu această problemă” când de fapt ceea ce fac are puțin de-a face cu teritoriul. Când cineva presează pe altcineva pentru o problemă, persoana poate să răspundă, „Lasă-mi loc să respir” sau mai puțin politicos, „Dispari din fața mea”.

Malandro și Barker (1983, p. 226-230) au opinat că în Statele Unite oamenii de afaceri, în general, activează în cele patru zone amintite. În discuția care urmează, trebuie să avem în vedere faptul că cifrele sunt valori medii. Acestea reflectă cultura generală, mandate situaționale, precum și relația dintre părți. O serie de factori apar în orice schimb interpersonal. Acestea pot include aspectul fizic, cultura, sexul și vârsta. Astfel, am putea reacționa diferit față de o persoană înaltă, comparativ cu o persoană scundă, și poate să ne simțim mai apropiați de o persoană atractivă, decât de o alta, care este mai puțin atractivă.

Zona intimă

În Statele Unite, *zona intimă* este rezervată pentru cei care sunt apropiați din punct de vedere psihologic. Când este invadată de alții, mai ales pentru mai mult de o clipă, o

persoană, de obicei, se simte inconfortabil și este posibil să se retragă sau să stabilească un fel de barieră, deși de multe ori fără să știe de ce.

Zona personală

Zona personală este rezervată pentru prietenii apropiați, dar se permite și altora să pătrundă temporar, în timpul prezentărilor. Să privim cum doi străini se apropie pentru a se prezenta. Pe măsură ce își strâng mâinile, ei vor sta de multe ori cu un picior în față și cu celălalt gata să se retragă. Apoi, după salut, ambele părți se vor retrage de obicei în zona următoare. Cooperarea pentru o sarcină sau studiind în același timp un document pot aduce oamenii în spațiu lor personal, dar de obicei se compensează prin evitarea contactului vizual.

Zona socială

Zona socială este spațiul în care am dori să se desfășoare o mare parte a afacerii noastre de zi cu zi. Relațiile dintre manageri și angajații lor ar putea începe în acest spațiu și să continue pentru un timp. Acestea se vor muta de multe ori în zona personală odată ce încrederea s-a dezvoltat, dar acest lucru presupune timp.

Zona publică

Zona publică reflectă distanța la care majoritatea ar dori să mențină străinii. Puțină comunicare de natura afacerilor are loc în această zonă. Poate singura comunicare orală care are loc este discursul public. Forma instituționalizată a acestei distanțe se reflectă în aranjarea auditorului public sau chiar în plasamentul în cadrul zonei.

Pentru manageri, este importantă înțelegerea valorii zonelor spațiale. Un comunicator atent poate aprecia căldura relativă care există într-o relație în funcție de distanțele pe care le păstrează persoanele în timpul interacțiunii. Pe măsură ce crește încrederea, în general distanțele se micșorează. Astfel, aliații stau unul lângă celălalt în cadrul reuniunilor. Cu toate acestea și alți factori generează diferențele spațiale.

Diferențele de spațiu

Diferențele de spațiu variază de la o cultură la alta. De exemplu, oamenii de afaceri din multe țări din America de Sud și țările arabe de obicei interacționează cu oamenii la o distanță mult mai mică decât oamenii de afaceri din SUA. De multe ori, atunci când oameni din Statele Unite interacționează cu persoane din aceste culturi, zonele proxemice variate la care se așteaptă grupurile creează stângăcie, până când cineva se adaptează la nevoile celorlalți, fie renunță la spațiu sau mărește distanța.

Preferințele în ceea ce privește distanța variază și în funcție de sex. Bărbații au tendința de a menține bule de spațiu mai mari decât femeile. Femeile pot permite mult mai probabil bărbaților sau femeilor să se apropie decât bărbații, iar femeile vor fi mai tolerante față de încălcările temporare ale propriului lor spațiu. Bărbații ocupă mai mult spațiu cu trupurile și artefactele lor, o tendință care este deseori percepută ca un indice de putere.

Desigur, circumstanțele pot afecta în mod artificial utilizarea zonelor noastre. Un exemplu clasic în acest sens este liftul aglomerat, unde oamenii permit altora să le invadeze zonele personale și intime. Aici însă oamenii vor încerca să se adapteze, evitând contactul vizual sau blocarea, prin plierea brațelor peste piept sau punerea genților/diplomatelor lor ca un fel de scut. În cazul în care cineva atinge în mod accidental pe altcineva, își cere scuze în clipa următoare.

În cazul în care zonele tradiționale trebuie să fie ignorate pentru o perioadă îndelungată, oamenii își vor supraveghea teritoriul. O modalitate este de a crea chiar și distanțe între participanți, ca atunci când sunt așezați în jurul unei mese cu scaune mobile. În alte situații, oamenii vor ridica un fel de barieră pentru a semnaliza limitele spațiului lor. Să privim reuniunile din jurul unei mese de la o conferință unde oamenii își aranjează (conștient sau inconștient) jachetele, ceștile de cafea, precum și alte artefacte de afaceri în jurul perimetrului teritoriului lor. Aceștia semnalizează limitele spațiului lor personal în acel mediu aglomerat.

Spațiile permanente sau „fixe”, cum ar fi cabinele sau birourile mari, de multe ori sunt percepute ca bariere. Este nepoliticos să vii în spatele biroului șefului sau să tragi cu ochiul pe deasupra cabinei. Dar, spațiile semirigide, cum ar fi mesele de conferințe, pot denota cooperare și responsabilități comune.

Se poate vorbi și de o *utilizare strategică a spațiului*. În acest sens, managerii ar trebui să fie conștienți de faptul că a pătrunde pe teritoriul altei persoane fără o invitație poate fi deranjant sau chiar o amenințare, indiferent de rangul acelei persoane. Atunci când recunoaștem limitele spațiilor atât fixe, cât și semirigide comunicăm respect față de acea persoană. Artefactele aparținând unei alte persoane ar trebui să fie considerate ca fiind cu caracter personal. Nu este permis ca,

Utilizarea strategică a spațiului

vreodată, să cotrobăim prin sertarele unui coleg de muncă pentru accesorii de scris sau să ne așezăm pe marginea biroului acelei persoane.

Managerii pot utiliza spațiul pentru a crea un aer de putere și autoritate sau un aer de colegialitate și respect. Toată lumea citește mediul pentru indicii nonverbale. Cantitatea de spațiu alocată celui alt, cantitatea de confidențialitate pe care o implică acel spațiu, precum și unde este situat în clădire acel spațiu pot vorbi despre puterea de organizare. În general, mai mult este mai bun decât mai puțin, mai mare este mai bun decât mai mic, mai nou este mai bun decât mai vechi. În plus, cu cât oamenii sunt mai aproape de liderii organizației, sunt percepuți că se bucură de mai multă putere.

Pe de altă parte, managerii care valorizează comunicarea deschisă vor lucra în apropierea subordonaților lor și a colegilor, vor minimiza statusul plin de artefacte, cum ar fi mobilierul greu, și vor descuraja teritorialitatea. Într-adevăr, organizațiile contemporane solicită ca toți angajații să își împartă spațiul ca un simbol al cooperării și a lucrului în echipă.

3.3.5. Atingerea

În multe medii de afaceri internaționale strângerea de mână a devenit o *atingere* acceptată între oamenii de afaceri care se întâlnesc pentru prima dată, înlocuind sau completând ritualurile de salut tradițional. Dar tipul de strângere de mână variază foarte mult. Germanii și americanii preferă o strângere de mână fermă, care este văzută ca un simbol al puterii și caracterului.

Francezii au, în general, o strângere de mână mult mai delicată. Ei se pot simți intimidați de strângerea de mână puternică a unui german, iar germanul se poate mira de strângerea de mână lipsită de energie a francezului.

Bărbații din culturile Orientului Mijlociu și cei ai culturii latine își pot plasa cealaltă mână pe antebrațul celeilalte persoane cu care strânge mâna. Ca urmare, distanța între cele două persoane se diminuează.

Japonezii, care sunt obișnuiți să se încline, pot strânge mâna cu partenerii de afaceri străini, dar vor avea brațele ferm întinse pentru a păstra o distanță mai mare. În plus, ei se pot înclina ușor și, prin urmare, combină ritualurile de salut japoneze cu cele occidentale. În mod tradițional, bărbații germani de asemenea, se înclină atunci când strâng mâna cu o altă persoană. Înclinarea germanului, diferă în mod semnificativ de cea a japonezului.

Strângerea de mână, împreună cu înclinarea, ilustrează ritualuri de salut care în multe cazuri combină diferite tipuri de comunicare nonverbală. După cum am menționat anterior, înclinarea trunchiului la germani diferă de cea a

japonezilor. La japonezi, înclinarea trunchiului se face de la șold. Bărbații își țin brațele întinse pe lângă corp. Femeile japoneze când se înclină, își pun palmele pe partea din față a coapselor. În timpul înclinării, gâtul rămâne drept. Prin comparație, înclinarea germană este caracterizată prin înclinarea gâtului. Înclinarea germană este numită *Diener*. Acest lucru înseamnă că este o înclinare care sugerează recunoașterea autorității. Cuvântul *Diener* înseamnă „servitor” și prin această înclinare, germanul spune „ne aflăm la dispoziția dumneavoastră”. Bărbații în vârstă din Germania încă mai practică acest *Diener*, dar oamenii din ziua de azi pur și simplu își clatină capul în sus și în jos.

În Argentina, atunci când femeile se întâlnesc cu asociații sau cu prietenii, se întind înainte, astfel încât obrazul lor drept să atingă obrazul drept al celeilalte persoane. Femeile fac acest lucru atunci când întâlnesc atât bărbați, cât și femei; bărbații fac acest lucru doar atunci când întâlnesc femei. Dacă nu se practică acest ritual de salut, se poate crede că respectiva persoană este rece, neprietenoasă sau chiar supărată.

În Liban, de obicei bărbații sărută obrazul drept, obrazul stâng, și probabil, din nou obrazul drept al celuilalt bărbat.

În Estonia însă acest salut nu este acceptat, aici se practică strângerea de mână fermă la întâlnire și apoi la plecare. Cultura germană utilizează strângere de mână mai des decât o face aproape orice altă cultură. De fapt, această formă de atingere este o formă acceptată și așteptată în aproape orice situație, indiferent dacă este vorba despre întâlnirea cu un străin sau cu un membru de familie. A nu urma acest obicei, este apreciat în mod negativ.

În Germania, strânsul mâinii este un ritual de salut acceptat și așteptat; cu toate acestea, germanii foarte rar se îmbrățișează. Îmbrățișatul, practicat chiar între membrii unei familii, este chiar mai rar decât în Franța sau în culturile latine. Strângere de mână stabilește atingerea, dar este impusă de lungimea brațului, în timp ce o îmbrățișare reprezintă o invazie prea mare a spațiului personal. În schimb, maorii (populație băștinașă din Noua Zeelandă) se așteaptă ca atingerea să fie parte din ritualul de salut. Oamenii de afaceri maori se pot simți marginalizați în timpul unei afaceri, dacă salutul tradițional, *hongi*, sau atingerea nasului celeilalte persoane, și *karanga*, sau strigătul formal de bun venit, nu sunt practicate. Acestea servesc o funcție similară ca și strângerea de mână în societatea germană. Ar fi de neconceput pentru un maori să nu înceapă cu *hongi* și *karanga*, indiferent dacă în cadrul întâlnirii se află mai multe persoane care nu sunt maori.

Oamenii care provin din culturi de context scăzut tind să se simtă intimidati de cei care provin din culturi de context ridicat, iar cei din culturile de context ridicat tind să se simtă respinși și marginalizați de cei din culturile de context scăzut. Oamenii vin cu anumite așteptări, care le guvernează comportamentul, iar atunci când aceste așteptări nu sunt îndeplinite, se simt confuzi, excluși sau au resentimente. Toți oamenii din toate culturile își aduc

propriul lor bagaj cultural. Cu toate acestea, pentru ca oamenii să învețe mai multe despre o altă cultură, ei își adaptează așteptările. Oamenii au devenit mai sofisticăți și își adaptează comportamentul în funcție de contextul și gradul lor de conștientizare al respectivului context. Un bolivian și un olandez care se întâlnesc pentru prima dată să facă afaceri vor fi nemulțumiți dacă nu își înțeleg reciproc comportamentul de atingere. Bolivienii provin dintr-o cultură ce presupune apropiere, unde oamenii se ating frecvent în timp ce vorbesc. El îl va aborda pe omologul său olandez în acest context și se va comporta în consecință. Olandezul provine dintr-o cultură mult mai rezervată, unde oamenii sunt mai distanți și mai reci. Acesta de asemenea, își va aduce propriul bagaj cultural și se va comporta în consecință. Dacă doresc să lucreze împreună, cei doi trebuie să accepte aceste diferențe.

Comportamentul de atingere se modifică pe măsură ce oamenii se adaptează la noile medii culturale. Uneori chiar în mod conștient ei se hotărăsc să se schimbe pentru a se putea adapta. Atunci când Vittorio Sanchez merge la Chicago pentru afaceri, el se abține să îi atingă pe oamenii de afaceri pe care îi întâlnește, deoarece știe că oamenii de afaceri din Statele Unite se ating mai rar decât se întâmplă în cazul latinilor. În alte cazuri, adaptarea se produce mai mult la nivel intuitiv, când oamenii nu sunt neapărat conștienți de schimbările din comportamentul lor. De exemplu, un om de afaceri din Elveția a observat că ultimele sale vizite în Abu Dhabi au fost mult mai plăcute. Acesta nu a fost la fel de tensionat și nervos ca înainte, iar atmosfera a fost mult mai relaxată. Gazdele sale au părut a fi mult mai drăguțe. El nu a evitat să fie atins de persoanele cu care vorbea și s-a apropiat de persoane în mod deschis, simțindu-se confortabil atunci când își pune mâna pe brațul celeilalte persoane.

Dacă înțelegem că atingerea este ceva natural în unele culturi, vom fi mai puțin jigniți dacă cineva ne atinge. În același timp, în cazul în care cealaltă persoană știe că avem nevoie de propriul nostru spațiu, această persoană ne va pune la dispoziție un spațiu mai larg.

Mai presus de toate, trebuie să ținem lucrurile în perspectivă și să nu ne simțim jigniți de fiecare dată când interacționăm cu cineva care vede spațiul în mod diferit. Bărbații în Africa se țin de mână cu alți bărbați în timp ce merg pe stradă. Bărbații din Orientul Mijlociu se sărută pe obraz cu alți bărbați. Bărbații din Rusia se îmbrățișează. A face afaceri cu oameni din altă cultură poate însemna anularea propriilor idei despre atingere. În timpul unui interviu de televiziune fostul președinte egiptean Anwar Sadat, în entuziasmul discuției, a atins-o pe fosta prim-ministru britanic, Margaret Thatcher, pe genunchi. Majoritatea oamenilor consideră că doamna Thatcher are un comportament specific britanic și este destul de distantă, dar ea nu s-a simțit jignită. Aceasta a interpretat în mod corect gestul, ca fiind ceva acceptat în cultura egipteană.

3.3.6. Timpul

Timpul reprezintă un simbol al comunicării nonverbale, denumit cronemică. Semnificația acordată timpului constituie un mesaj în sine. Mesajele pot fi, de asemenea, transmise și prin modul de percepere a timpului, și anume, corelat cu precizia timpului, temporalitate și „timp” ca simbol. Astfel, timpul este perceput ca un bun personal și de valoare, structurarea sa de către interlocutor comunicând o diferență de statut.

Punctualitatea

În unele culturi, *punctualitatea* este considerată o virtute, în altele nu. Pentru societatea noastră, a fi punctual sau a întârzia la o întâlnire comunică în mod sigur un mesaj privind atitudinea față de interlocutor, față de respectiva activitate, statutul și puterea, respectul și importanța acordate. Întârzierea transmite un mesaj ce poate irita sau este considerat ca o insultă. Cu cât oamenii sunt făcuți să aștepte mai mult, cu atât ei se simt mai umiliți, se simt desconsiderați și inferiori ca statut social.

Durata

Durata acordată unei conversații reprezintă o altă normă a comunicării nonverbale. În lumea arabă, în domeniul afacerilor, oamenii își creează impresia că se grăbesc, însă este numai un indiciu al importanței pe care o acordă subiectului. În partea de sud a S.U.A. este o practică frecventă ca într-o relație cu un vânzător să se aloce o durată scurtă conversației pentru un schimb de amabilități. În partea de N.E. a S.U.A., o asemenea durată va fi considerată în cel mai fericit caz unul neobișnuit, dacă nu unul prostesc.

Așadar, cronemica oferă sugestii foarte utile despre modul de transmitere a mesajelor, cu privire la punctualitate și la durata conversațiilor.

3.3.7. Mediul ambiental

Mediul ambiental, exprimat prin spațialitate și temporalitate, poate să transmită mesaje asupra interlocutorilor și să influențeze caracterul comunicării interpersonale. Astfel, „proxemica” (inițiată de Edward Hall) studiază modul în care indivizii își structurează spațiul din jur în interacțiunile zilnice, elementele principale fiind orientarea relativă, distanța față de interlocutor, spațiul personal și locul ales într-o încăpere.

Relațiile spațiale

Relațiile spațiale pot influența calitatea și cantitatea comunicării, dimensiunea neadecvată a spațiului inhibând fluxul liber al informației. De asemenea, spațiul dintre interlocutori are diverse semnificații. De aceea, în funcție de relația cu interlocutorul și de contextul comunicării se fac referiri la spațiul intim, personal, social și public. Atâta timp

cât aceste zone sunt respectate, comunicarea se desfășoară firesc; încălcarea lor de către partener poate determina reacții negative, producând disconfort și nervozitate. Astfel, o apropiere exagerată de partener poate comunica o atitudine amenințătoare sau încercarea de a crea relații de natură personală total nepotrivite. Dimpotrivă depărtarea excesivă poate comunica aroganța, importanța, un statut superior, dorința de a adopta atitudine distantă. Spațiul ca atare poate transmite un anumit mesaj. Încăperile mici sunt percepute ca fiind prietenoase, calde, apropiate. Cele mari sunt asociate cu puterea, statutul, importanța; un interlocutor se poate simți intimidat intrând într-un spațiu vast, înalt, cu mobilier masiv.

Obiectele înconjurătoare (mobilier, accesorii), precum și *culoarea și iluminarea* reprezintă elemente de limbaj nonverbal care contribuie la realizarea unei anumite atmosfere. Lumina scăzută nu îndeamnă la comunicare și poate fi chiar un element de stres capabil să conducă la stări depresive. Iluminarea prea puternică poate genera agitație.

Culoarea, la rândul său, poate afecta comunicarea. Culorile calde (galben, portocaliu, roșu) stimulează comunicarea, în timp ce culorile reci (albastru, verde, gri) o inhibă. Monotonia și varietatea excesivă de culoare, fie inhibă, fie distrag.

Vestimentația și lucrurile personale

Vestimentația și lucrurile personale (locuința, automobilul, mobila, biblioteca, accesorii etc.) sunt o prelungire a personalității umane, transmit de cele mai multe ori – intenționat sau nu – mesaje despre posesor. Vestimentația și lucrurile personale reflectă statutul social, autoritatea, importanța, preocupările, modul de viață și avuția.

„Științele sunt uși, iar cheile lor sunt cercetările”
Anton PANN

Capitolul 4

CADRUL TEORETIC ȘI EPISTEMOLOGIC AL COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

Cercetarea comunicării organizaționale nu este nici ușoară, nici evidentă în cazul realizării și, mai ales, al implementării sale. „Observarea, culegerea datelor, accesul la sursele de date sunt dificile și pun cercetătorului, care dorește să-și conserve echidistanța față de problemele specifice, două întrebări. Prima întrebare: Cum să realizeze situația de echidistanță în cercetare pentru ca relevanța contextului să nu influențeze ipotezele și analizele? și, cea de-a doua întrebare: Cum să reziste cererii actorilor profesionali de a efectua întreaga observare implicând doar statutul de cercetător sau chiar de consultant?” (le Moënne, 2006, p.15).

Știința informației și comunicării

Ceea ce este în joc în dezbateră referitoare la cercetarea comunicării organizaționale privește *știința informației și comunicării*. Dezvoltarea vizează ansamblul informației și comunicării întrucât ambele trebuie interogate despre ce intenționează să facă în traversările pluridisciplinare legate de obiectul lor de studiu. Or, ceea ce este mai frecvent ca diferență între abordările altor discipline – sociologia muncii, etnologia, gestiunea, științele politice – și abordările comunicării este că, în particular, cea din urmă prezintă multă imprecizie.

Informația și comunicarea, considerate ca entități obiective, prezintă un câmp științific mai particular care se constituie, în mod fundamental, din problemele pe care le dezvoltă și le cuprind în configurația obiectelor de studiu.

Pe de altă parte, *științele sociale și științele naturii* nu au un obiect de studiu „în sine” preexistent în structurarea realității prin activitatea cognitivă, ci este un proces colectiv și nu o activitate individuală.

De aceea, obiectul de studiu al comunicării – construirea problemelor de comunicare – trebuie să ia în considerare fenomenele sociale și organizaționale. În acest fel,

obiectul de studiu al comunicării va putea să se mențină durabil într-un câmp științific distinct. Firește, câmpul științific al comunicării se învecinează cu alte câmpuri științifice și, ca urmare, este nevoie să fie analizate într-un context foarte larg. Desigur, această idee se opune tendinței de îngrădire epistemologică și tentativei de definire dogmatică a frontierelor disciplinare.

4.1. Contextul cercetării comunicării organizaționale

Dificultatea centrală a întregii cercetări a *câmpului științific al comunicării organizaționale* vine din aceea că „definiția prealabilă” a obiectului de studiu influențează condițiile observării, construcția faptelor și, în mod direct, concluziile. Este, deci, necesar de a explica dintr-o dată concepția care se face cu privire la cadrul general al cercetării și cel specific nivelurilor observării și problematicilor în care se dezvoltă cercetarea. Această explicație, dacă poate avea un fundament empiric, nu se reduce la o singură evaluare sau, dacă rezultă dintr-o mulțime de problematici, posedă în mod evident un caracter ipotetic și necesită un anumit instrumentar metodologic (Bourdieu, 1989). În sfârșit, nu se poate ignora faptul că întreaga cercetare de teren este, de asemenea, cercetarea avantajelor care creează condițiile inițiale fără de care cercetarea nu ar fi posibilă. Trebuie, deci, să se înceapă prin a segmenta și decupa pentru a putea construi.

Se poate, astfel, considera că organizația se prezintă ca obiect al separării analitice pe trei nivele: global, funcțional și de implementare.

Nivelul global	La <i>nivelul analizei globale</i> a spațiului global de acțiune practic și simbolic al organizației se cercetează relațiile sale cu diferitele organizații învecinate, cu piețele, cu partenerii etc.
-----------------------	--

Nivelul funcțional	La <i>nivelul funcțional</i> , să considerăm nivelul de organizare administrativă, se cercetează structura internă a organizației, organizarea serviciilor, organizarea procesuală etc.
---------------------------	---

Nivelul implementării	În fine, la <i>nivelul implementării</i> , cercetarea poate însemna, în cazul organizării muncii, raționalizarea forțelor productive umane, precum și a relațiilor dintre diferite elemente.
------------------------------	--

Cercetarea pe nivel permite să se abordeze procesul de comunicare și procesul informațional fără o definiție anterioară, fără restrângeri într-o problematică mai globală fondată pe concepțiile explicite ale informației și comunicării. Le Moënné (2004) a propus, de exemplu, în diferite texte să se adopte o postură care constă în a considera că fenomenele informației și comunicării sunt centrate în structurarea anumitor nivele de acțiune și de organizare.

4.1.1. Accesul în teren și la surse

Cercetarea sistemelor sociale sau socio-tehnice ale organizațiilor prezintă multiple dificultăți deoarece organizațiile nu au vocația de a servi drept loc de observare, în special de observare prelungită și independentă a obiectivelor fundamentale, generale. În afara problemelor de acces la locurile fizice, care presupun întotdeauna acordul responsabililor, cercetarea implică supunerea față de condițiile de confidențialitate. Evident, observarea într-o organizație și culegerea datelor pun probleme specifice. Conținutul acestor probleme este dezvăluit de răspunsurile la mai multe întrebări, cum sunt:

- Ce se observă?
- Câte date, trasee, documente trebuie colectate?
- Câți actori trebuie să fie solicitați?
- Câte întrebări trebuie adresate celor chestionați?

Pentru o mare parte, răspunsul la aceste întrebări precede, paradoxal, investigația și cercetarea și relevă construcția obiectului prealabil. Dar a spune că cercetătorul a lămurit problemele întrebărilor enunțate anterior echivalează cu o afirmație inexactă întrucât el se confruntă cu o mare dilemă în alegerea interlocutorilor.

Dilema cercetătorului

Cercetătorul trebuie să interogheze *membrii managementului de vârf* sau *alte categorii de actori ai organizației*: Dacă ține la prima soluție, cercetătorul „se vede” închis într-un paradox pentru că discursurile și practicile manageriale sunt formalizate, sunt precise. În acest caz cercetătorului îi convine să le analizeze. Când refuză să le ia în considerare, cercetătorul riscă să i se retragă acreditarea urmăririi investigației sale. Dacă optează pentru a asculta alți actori din cadrul organizației, cercetătorul riscă să se blocheze la analiza răspunsurilor când nu se supun discursurilor și practicilor manageriale formalizate.

Accesul în cercetare

Accesul în teren și la surse se complică și datorită faptului că activitatea cercetătorului este „alimentată” cu întrebări epistemologice. Cercetătorul suspectează actorii că introduc în conservările lor adevărate teorii despre practică. Cercetătorul se întreabă:

- Statutul actorilor va fi conform cu opțiunile alese?
- Pot distinge discursurile justificative?
- Pot să mai dețin poziția de vector în comunicare?
- Ce postură trebuie să adopt: una etnometodologică, sociologică, comprehensivă sau pe toate la un loc?

Apoi, întrebările referitoare la sursele de documentare nu sunt nici ele simple. Puține organizații posedă arhive exploatabile pentru cercetătorii externi. Documentele funcționale, organigramele și schemele organizaționale și procesuale succesive sunt puțin accesibile pentru că nu au fost decât rareori conservate în versiunea lor experimentală. Totuși, puținele publicații oficiale (jurnalele, circularele) pot fi mai ușor accesibile comparativ cu o parte a documentelor publicitare sau de comunicare ale organizației. Dar și aceste documente, chiar dacă sunt lăsate să „vadă” fenomenele, nu permit efectuarea unei observări din perspectiva istorică și în conformitate cu strategiile explicite și implicite ale organizației.

4.1.2. Durata cercetării și „independența poziției” de cercetător

Cercetările în sfera informației și comunicării sunt dificil de realizat și prezintă în majoritatea cazurilor, prin comparație cu alte cercetări, o rată scăzută de implementare. Cercetătorii constată că demersul lor de expertiză nu este consultat cu suficientă atenție de către cei investiți să ofere servicii de consiliere. Mai mult, cercetătorii ajung să intre în concurență directă cu aceștia. De aici și concluzia că *durata și independența poziției de cercetător* în sfera informației și comunicării ridică dificile probleme care se găsesc în contextul socio-uman.

Durata cercetării

Cu privire la *durata cercetărilor* se observă că organizațiile nu sunt interesate să angajeze și să dezvolte proceduri de observare și de testare prelungite. Motivul este unul foarte simplu. Organizațiile constată că se poate mult mai rapid și mai ușor să problematizezi o parte a materialelor furnizate de serviciile interne de consiliere pe baza mărturiilor apărute în media și, eventual, completându-le prin câteva conversații cu un număr limitat de stakeholderi. Pe de altă parte, chiar cercetătorii specializați în informație și comunicare renunță să se angajeze într-un demers de anchetă de lungă durată atunci când norma observării exterioare este definită printr-o normă internă a organizației. Un astfel de context invită cercetătorul extern – fin cunoscător al cerințelor procedurilor de observare și culegere a datelor, să înțeleagă că opțiunea pentru o anumită durată a cercetării suscită doar atitudinea de *a reduce durata*. Din această logică paradoxală nu se scapă printr-o abordare rațională, ci prin acceptarea unui compromis.

Independența poziției de cercetător

Cât despre *independența poziției de cercetător*, Le Moënné (2006, p. 19-21) consideră că o astfel de stare nu este niciodată un subiect de discuție. Ca urmare, cercetătorul de teren va decide să se scufunde într-o organizație imediat ce a fost investit de responsabili cu statute socio-simbolice care țin de pozițiile ocupate în organizațiile lor. Acești responsabili, chiar dacă sunt puși să gândească, rămân, în cele din urmă, elemente din „trupul” organizației. De exemplu, cercetătorul este investit de managementul de vârf al organizației cu un statut de expert sau de mediator. Investirea vine de la o poziție de legitimitate instituțională față de care cercetătorul rămâne un timp dependent.

Odată ajuns în teren, cercetătorul încearcă (în naivitatea lui) să uite că a fost investit de cel mai înalt for al organizației și că îi este dator pentru investitură. Să presupunem că uitarea a survenit și cercetătorul analizează interrelaționările umane de pe poziția observatorului independent care testează ipotezele sale printr-un comportament de „familiaritate distantă”⁸ și în contextul „pregnanței organizaționale”.

Legitimitate și credibilitate

În ultimul timp diferiți actori ai organizației au fost obișnuiți din plin cu intervențiile externe din ce în ce mai formalizate ale consultanților și auditorilor. Caracteristica principală a consultanților și auditorilor a constat în a adopta, din *rațiuni de legitimitate și credibilitate*, simbolurile externe ale „științificului” în procesul implementării unor metodologii.

Sensul conceptului „familiaritate distantă” poate fi explicat mai bine prin termenii: familiaritate și distanță.

Familiaritate

Cercetătorul aflat în situația de a nu uita investitura devine foarte *familiar*, iar distanța dintre el și organizație este neglijabilă. Poziția de observator independent este, practic, nulă. Cercetătorul încearcă să anticipeze ceea ce doresc cei care i-au dat investitura. Ipotezele de lucru, observările și rezultatele vor fi în concordanță cu pregnanța organizațională. Conținutul ipotezelor de lucru și observările vor fi mai puțin științifice și mai mult pseudo-științifice. Rezultatele observării se îndepărtează de realitate și de aceea implementarea lor nu generează schimbări majore.

⁸ Conceptul „familiarité distante” („familiaritate distantă”) a fost promovat de cercetătorul francez P. Devereux în lucrarea „*De l'angoisse à la méthode*”, apărută în Editura Flammarion, Paris, 1980. Comportamentul de „familiaritate distantă” trebuie înțeles ca un comportament „echidistant”

Distanță

Când cercetătorul rezistă investiției dobândite va fi considerat ca un concurent periculos pentru că este susceptibil de a evalua interlocutorii sau acțiunile lor și de a perturba strategiile organizației. Cercetătorul se află, așadar, fixat într-o *poziție de distanță* și de *exterioritate*, care îl va pune în imposibilitatea de a duce la bun sfârșit munca sa de cercetare.

Prin urmare, cercetătorul se vede nevoit să adopte, în cele mai bune cazuri, o poziție de „duplicatitate problematică și metodologică”, aproape de „piraterie” sau de „priveghi informațional concurențial” (Bourdieu, 1989).

Pregnanță organizațională

În procesul implementării, consultanții și auditorii se confruntă cu un alt concept: *pregnanța organizațională*. Unul dintre elementele majore ale acestui concept rezidă în formalizarea managerială care pune cercetătorul într-o poziție de consultant confruntat cu nevoia de a respecta un număr mare de reguli. Pentru cercetător, *pregnanța organizațională* este, de altfel, mai puternică decât atitudinile interlocutorilor săi, indiferent dacă sunt comunicatori profesionali. Cercetătorul interoghează interlocutorii pentru a influența viziunea organizației și de a transforma interlocutorii în parteneri, în persoane resurse sau în vector al obiectului său de studiu.

4.2. Construcția obiectului în cercetarea comunicării organizaționale

Există, din această perspectivă, o relație puternică între construcția obiectului și durata necesară pentru a realiza cercetarea. Firește, o cercetare explică fără rezervă nevoia de multiplicare a lucrărilor care se sprijină pe „microobiecte” fondate pe datele și observările parțiale și limitate. Aceasta, în mod evident, nu este fără efect asupra problematicii cercetării care articulează cu dificultate ipotezele locale și problematicile particulare cu aplicările în perspectivele de ansamblu. Dificultatea de a realiza observarea extinsă a comunicării organizaționale este o realitate incontestabilă.

Problematici empirico-funcționale

Se poate considera, cu o bună certitudine, că multiplicarea observărilor parțiale (efectuate de diferiți cercetători sau pe o perioadă de lungă durată) permite să se testeze problematicile și ipotezele globale. O asemenea considerație presupune ca să fie furnizate elementele necesare evaluării condițiilor observărilor. Totodată, problematicile de plecare trebuie să fie apropiate sau cât mai puțin compatibile condițiilor exterioare. Un astfel de mediu are, printre altele, ca efect epistemologic să favorizeze abordările organizațiilor care se bazează pe *problematicile empirico-funcționale* sau

Neutralitate epistemologică

pe cele ale *etnometodologiilor*⁹. Este un mediu care privilegiază relațiile individualiste sau interpersonale în detrimentul problematicilor care iau în considerare inscripția socio-istorică a actorilor sociali, mai ales în procesele organizaționale.

Contextul cercetării informației și comunicării impune o problematizare specifică atât în cazul cercetării comunicării organizaționale, cât și în ansamblul cercetării disciplinelor sociale și fundamentale. O astfel de poziție este epistemologic schimbată întrucât ea presupune să fie clar explicitată și, eventual, revendicat empirismul metodologic într-un context foarte larg și dominant. La primul nivel al cercetării, una dintre caracteristicile demersului științific – așa cum este explicată de consultanți – constă în afirmarea unei posibile *neutralități epistemologice a observării*. Faptele științifice, altfel spus „informația” (ceea ce are sens), vor exista cu obiectivitate independent de capacitatea de a structura realitatea prin viziunea cognitivă. Epistemologia dualistă „observă” obiectele sale în aceeași măsură și mai ușor decât atunci când se pune „a priori” ceea ce face ca observarea să fie, în mod precis, de bun simț. Cum întregul demers naiv este empiric (nu rezistă criticii elementare), informația și comunicarea nu sunt date, ci „date construite” care nu există în cadrul contextelor, situațiilor, practicilor sociale și „jocurilor de cuvinte” complexe care le instituie.

Profunzimea pregnanței logicii manageriale contribuie la legitimarea problematicii *modelării* care, la rândul ei, poate fi direct legată de demersul consultanților de a găsi răspunsuri operatorii simple și transferabile cererilor comanditarilor lor. Cercetarea perpetuă de modele generale în sferele informației și comunicării manifestă empirism și rămâne esențialmente spontană, dominantă în abordările comunicării sociale și tehnice.

Modelarea

Modelarea se bazează pe descrierea fenomenelor de comunicare de bun-simț existente în logicile sistemelor independente ale celor care le pun în aplicare sau se găsesc implicate și presupun implicit transferabilitatea universală. Modelarea determină primatul comunicării instrumentale asupra comunicării comprehensive și se distinge una de

⁹ Așa cum etnologia este știința care se ocupă cu studierea liniilor directoare ale structurii și evoluției popoarelor, etnometodologia este o disciplină care cercetează configurațiile fizice și relaționale ale metodologiilor folosite de comunicare.

cealaltă. Modelarea se efectuează, evident, în detrimentul teoretizării și formulării ipotezelor permițând explicație și predictibilitate minimale asupra organizațiilor. Mai larg, empirismul dualist ține să facă distincție între cunoașterea subiectivă și realitatea socială.

Empirismul dualist

Dacă *empirismul dualist* este într-un sens strict „moștenire” atunci, pentru o parte esențial prealabilă și independentă de cunoaștere, constituie o realitate cognitivă care precede din ipotezele de lucru și din punctele de vedere (presupuneri și respingeri). Întreaga realitate cognitivă este, în mod evident, o construcție intelectuală colectivă și socială care participă la construcția proceselor sociale dar, în mod categoric, nu se confundă cu limitele noastre de capacitate individuală și colectivă în a elabora limbaje și problematici.

Așadar, dacă acțiunea actorilor sociali și înscrierea lor creativă în organizațiile moștenitoare produc efecte de construcție socială a realităților sociale, procesele cunoașterii realităților sociale pun în evidență construcția socio-cognitivă a realităților cognitive. Problematizările fac, în cunoașterea „ordinară” precum și în cunoașterea științifică, să apară sensul, obiectivele științifice și faptele. Informația și comunicarea sunt evident, ca obiecte ale cunoașterii și practicii sociale, mai direct privite de această structurare la care ele participă.

Simboluri

O altă dificultate specifică în cercetarea informației și comunicării ține, în mod direct, de caracteristicile comunicării organizaționale. Aceste caracteristici, într-un plan mai superficial, apar sub formă de *simboluri*. De aceea, principalele teme referitoare la obiectul de cercetare sunt: conținutul discursurilor și tematicilor, producția imaginii, practicile sociale. Toate acestea fac parte din fenomenul care poate împiedica explicitarea problemelor sau poate deturna atenția cercetătorului de la obiectul de studiu. Totodată, se poate aprecia că tematicile – „proiectul organizației”, al „culturii organizaționale” și al „eticii” – ocupă locul central al cercetărilor în domeniul comunicării. La acest domeniu se ajunge cu dificultate, deoarece cercetarea ține de transdisciplinaritatea abordărilor și frontierelor comunicării organizaționale. Dar, uneori, în funcție de măsura dimensiunii „simbolice”, obiectul cercetării poate să nu răspundă implicit la abordări din domeniul comunicării organizaționale. Aceasta înseamnă că abordările vor fi mai întâi și, în mod esențial, din sfera fenomenelor simbolice care țin de formele semiotice.

Ca urmare, este posibil să fie neglijate formele organizaționale sau, mai exact, aptitudinea antropologică a diferitelor grupuri umane de a produce formele organizaționale, de a se coordona spontan pentru a face să apară formele sociale. Or, practicile, „făcerile sociale” (Castoriadis, 1976) și acțiunile preced discursurile și simbolurile diverse și nu se pierd în întreaga viață socială care precede umanitatea și aptitudinea de a produce formele semiotice și reproducerile posibile.

4.3. Implementarea problematicilor „critice”

O multitudine de direcții explicative pot fi întâlnite în dezvoltarea recentă a unei literaturi manageriale „critice” care, la urma urmelor, nu este un fenomen absolut nou. Istoria lucrărilor „critice” începe, se pare, cu Claude Henri Saint-Simon¹⁰.

Problematici critice în Franța

Fenomenul arată, mai întâi, că științele sunt deveniri în sfera profesională și că reprezintă un instrument de gestiune banalizat. Cercetătorul francez Christian Le Moënné (2006, p. 25) consideră că „acest fenomen reprezintă, dacă este să ne referim la Franța, o abordare nouă care se diferențiază de lumea anglo-saxonă sau de disciplinele ce se constituie în centrul acestei sfere. De exemplu, psihologia socială și-a făcut apariția în organizațiile franceze după război. Tot în Franța, ca urmare a finanțării de către organizații a cercetărilor în sociologie, se va vedea „izbucnirea” masivă a științelor sociale în preocupările și solicitările manageriale. Or, toate acestea sunt caracteristici principale într-un loc, în Franța. Prin dimensiunea lor critică, se poate asimila epistemologiei spontane un criteriu „științific”. Așadar, *nu este nimic uimitor că producțiile promoționale ale consultanților (formați de școli prestigioase din perspectivele critice) împrumută semnele exterioare ale „științificului” dându-i o dimensiune „critică”*.

O a doua explicație poate ține de conjunctura politico-ideologică în care se dezvoltă preocuparea pentru dimensiunea critică”. Revenind la Franța, conjunctura politico-ideologică a fost reprezentată de „întărirea științelor sociale cu organizația. În Franța, mișcările sociale și criza anilor '70 au fost interpretate de mediile patronale și de anumite sfere universitare drept manifestarea unei perimări a modelelor de organizare a muncii. Cercetarea soluțiilor

¹⁰ Filozof și economist francez (1760-1825), care, în lucrarea sa, „Catehismul industriilor”, apărută în 1823-1824, a definit socialismul planificator și tehnocrat. Această lucrare a avut o mare influență asupra anumitor industrii ale celui de-al doilea imperiu francez.

alternative a stimulat o cerere de consiliere și de inovare în care fundamentul a fost capacitatea de a impulsiona schimbarea organizațională. O astfel de idee poate fi considerată numai o „rupere” cu problematicile și mai puțin cu modele precedente dominante. Ca urmare, *capacitatea inovatoare a consultanților a reprezentat unul din criteriile dezvoltării activității lor prin a promova în strategiile lor comerciale o imagine „critică” minimală*” (Le Moëne, 2006, p.25).

Evident, în strânsă legătură cu fenomenele reperate de Le Moëne (2006) în Franța, se poate menționa că *explozia comunicării organizaționale obligă diverșii comunicatori la acțiune pentru a construi o sferă profesională structurală care să producă discursuri de legitimare a criticilor practicilor anterioare promovate de managementul de vârf al organizațiilor*. Într-un alt context, discuția dintre cercetările critice și studiile comerciale devine dificil de construit. Cercetarea managerială și presiunea profesionalizată pot fi considerate mize în abordarea discursurilor manageriale și în tentativele de încercare de a analiza câteva tipuri de realități caracterizate printr-un voluntarism epistemologic foarte puternic. Această poziție este, între altele, mai dificil de apărut decât existența unei incontestabile crize de gândire critică imposibil de depășit prin afirmația: De ce trebuie să fie criticată? În fine, există o multitudine de moduri de susținere de opțiuni epistemologice sau de diverse ideologii.

Opțiuni epistemologice și ideologice

Prin *opțiuni epistemologice și ideologice* se interoghează atitudinea critică elementară care trebuie adoptată de cercetătorii în științe sociale. Aceste opțiuni pot fi: critica fundamentelor epistemologice ale propriilor ipoteze, critica de ansamblu a producțiilor de cunoaștere referitoare la obiectiv, critica diferitelor poziții ale diverșilor actori care au intervenit în elaborarea teoretică, punerea în relație a vorbelor și faptelor (altfel spus, a discursurilor și practicilor sociale). Pozițiile enunțate se sprijină întotdeauna pe *marile opțiuni teoretice implicite sau explicite* care au, în științele sociale, un fundament și o bază ideologico-politică. În acest caz apare o problemă majoră într-o situație de criză a marilor teorii critice globale care poate fi rezumată în următoarea întrebare: *Se poate adopta, într-o astfel de situație, un punct de vedere și ipoteze emanând poziții epistemologice sau ideologice diferite, chiar opuse?* Într-un

astfel de context, problematicile manageriale „critice” își pot găsi soluționarea prin două mari tipuri de opțiuni epistemologice: abordările „teoretice” abstracte și generale și, în contrapondere, abordările fragmentate, descriptive și empirice care nu se disting niciodată de abordările manageriale sectoriale.

Apoi, într-o astfel de conjunctură, singura luare de distanță posibilă pentru oricine care va avea în vedere să fondeze o cercetare pe problematicile critice și pe testele empirice va consta, în primul rând, în a considera că *ansamblul practicilor și simbolurilor manageriale*, când sunt emise de profesioniști sau universitari, *vor face parte din sfera de cercetare a comunicării organizaționale*. Aceasta înseamnă, evident, să ia mai întâi limita discursurilor înainte de a încerca punerea în relație cu practicile pe care cercetătorii le folosesc pentru descriere.

O astfel de opțiune poate fi redusă la problemele metodologice deja evocate: Cum să se testeze evocarea și validitatea discursurilor de comunicare managerială într-o situație în care doar interlocutorii spontan disponibili vorbesc despre „practicile reale”? În care discursuri sunt enunțatorii care exclud destinatarii nedorți? Care context permite organizațiilor să identifice decalajul dintre ceea ce este enunțul și ceea ce este în fapt din viața reală? Toate aceste întrebări trebuie să găsească acele răspunsuri care constau, în fond, în a încerca și nu a lăsa loc unor discursuri încântătoare” și, apoi, de promovare a măsurilor de demontare a mecanismelor generatoare.

Referitor la problema modelării, mulți cercetători utilizează adesea categoria de model pentru susținerea concluziilor, uneori contradictorii. Există două mari concepții posibile ale acestei categorii: modelul normat și modelul „dispozitiv de simulare”.

Modelul normat

Karl Popper este cel care a folosit la anumite abordări ale construcției cunoașterii *modelul normă platonisiană*. Totodată, Karl Popper (în critica sa asupra inducției), opune modelele empirice și teoriile conceptuale și recunoaște că sunt necesare, la plecare, observările empirice limitate pentru a face loc modului valid al teoriilor generale. Modelul structurează realitatea și deci realitatea construită prin model verifică ceea ce invalidează verificarea ca procedură a testului. Doar cercetarea limitelor de validitate a enunțurilor este, din această perspectivă, pertinentă ca și procedura de evaluare a teoriilor și ipotezelor. Logic, un model

Dispozitive de simulare

trebuie să integreze condițiile empirice respinse. Totodată, categoria de model ia un alt sens. Categoria modelării înseamnă analiza ca un proces de conceptualizare a acțiunii, un proces al gândirii într-o situație practică.

Problema modelului trebuie, de asemenea, să fie absolut elaborată, interogată foarte puternic pentru a putea fi asumată. Aceasta, se pare, este o postură minimală pentru un cercetător. Se poate spune că modelele sunt relative, dar utile și, în același timp, fiecare model nu emerge decât în procesul de depășire al datelor empirice. Teoriile sau modelele empirice nu pot să fie utilizate fără probleme ca grile de lectură pentru toate fenomenele sau toate clasele de fenomene. Aceasta implică, în mod evident, o maximă precizie în utilizarea noțiunilor, în particular în utilizarea științelor informației și comunicării sau în folosirea noțiunii de „model de comunicare” care posedă o sarcină puternică funcționalistă și mecanicistă.

La începutul unui număr de observări empirice în cursul acțiunii și clarificării conceptuale este posibilă elaborarea dispozitivelor conceptuale pentru a permite simularea acțiunii și producerea ipotezelor capabile să alimenteze reflecțiile asupra deciziilor ulterioare. Modelarea ia o dimensiune esențială în construcția dispozitivelor artificiale, tehnice sau organizaționale orientate către un scop. Există o intimă relație între modelare și proiect, designul, și este rațional pentru ca abordările „constructive” sau pragmatice să revendice cu forță cele două categorii.

Se poate revendica pentru unele observări statutul „experimentării” în științele sociale? Aceasta nu înseamnă că nu poate fi posibil să se construiască dispozitivele observării și testele experimentărilor anumitor anunțuri. Trebuie, totuși, să interogăm statutul acestor dispozitive. Ele nu permit, evident, reproducerea situațiilor sociale sau interacțiunile „situate” și „contextualizate”, dar permit, sub anumite condiții, limitele de simulare ale proceselor și ipotezelor. Totodată dispozitivele permit formularea considerațiilor cu privire la limitele construcțiilor artificiale (în sensul de a inventa și de a construi în vederea unui proiect) de complexitate limitată și incapabile de reproducere a fenomenelor sociale a căror complexitate este fără limite. Dispozitivele au deci un statut de ajutor în reflectare sau în decizie și un statut experimental în sens de revendicarea prudentă a unor științe ale naturii.

4.4. Metode și tehnici de cercetare specifice științelor umane și sociale

Cercetarea în științele umane și sociale se caracterizează prin complexitatea și diversitatea fenomenelor care sunt studiate. În acest caz, cercetarea înglobează mai multe discipline, între care: sociologia, psihologia, comunicarea, etnografia etc. Cercetarea se axează pe decuparea proceselor complexe pentru a determina un anumit număr de propuneri mai precise, de ipoteze specifice, de situații continuu variabile în care cercetătorul trebuie să decidă, să acționeze și să reacționeze, să ia poziție. Cercetătorul poate, de exemplu, să se intereseze de organizații. În interiorul acestora, cercetătorul va studia cu atenție caracteristicile conceptelor de bază (rolul actorilor, rutinele organizaționale, normele etc.), va explica legăturile și va înțelege modul lor de funcționare. Obiectivul este deci să meargă în teren pentru a descrie și analiza astfel de concepte și relații. Pentru a efectua cercetarea, cercetătorul are nevoie de anumite instrumente, tehnici și metode de culegere și analiză a datelor.

Cerințele informației

Oricare ar fi tipul informațiilor cercetate, acestea trebuie să fie „pertinente, valide și fiabile” (Morillon, 2006, p.31). *Pertinența* arată că informațiile culese sunt conforme cu obiectivul inițial fixat. *Validitatea* caracterizează situația când informațiile efectiv colectate corespund cu informațiile cercetate. *Fiabilitatea* definește situația când aceleași informații pot fi recoltate de o altă persoană, într-un alt moment sau într-un alt loc.

Pentru a satisface cele trei cerințe ale informației, în științele umane și sociale cvartetul „*culegere-analiză-validare-prezentare*” trebuie să se bazeze pe metode și tehnici operatorii riguroase, pertinente, transmisibile și duplicabile.

Reușita cercetării, în cele patru secvențe ale cvartetului amintit, se află în strânsă dependență de capacitatea cercetătorului de a alcătui repertoarul metodelor și tehnicilor de cercetare, pe de o parte, și, pe de altă parte, de a stabili un echilibru între metodele și tehnicile calitative și metodele și tehnicile cantitative.

Ce este o metodă?

Orice metodă este un ansamblu de tehnici de culegere și analiză a datelor care servesc la o mai bună cunoaștere sau înțelegere a unui fenomen sau pentru elucidarea unei realități. O atitudine științifică aplicată la un obiect uman impune adoptarea unui demers intelectual riguros. O metodă nu trebuie să se rezume doar la simpla adăugare de tehnici. „Singurul criteriu de apreciere va fi relevanța sa, o procedură

de reflectare cerută a fi revendicată pentru fiecare lucru (Quivy, Campenhoudt, 1988). Metoda este o alegere nu un obiectiv, un demers global al spiritului. În fine, dacă o metodă vizează „o reprezentare mai exactă a unui fenomen atunci trebuie să definească o anumită concepție teoretică” (Moscovici, Buschini, 2003).

Procesul utilizării unei metode de cercetare este privit ca o interrelaționare dintre două etape: definirea problemei de cercetare și a obiectivelor generale, definirea metodologiei de cercetare.

Introspecție intelectuală

Prima etapă constă în definirea unei probleme de cercetare și a obiectivelor generale. Această etapă debutează cu o *introspecție intelectuală*. În demersul științific, cercetătorul trebuie să fie conștient de valorile și scopurile sale susceptibile de a influența cercetarea și interpretările sale. Introspecția intelectuală este o fază pregătitoare și se bazează pe intuiția cercetătorului de a realiza o abordare calitativă prin documentări, înțelegeri, participări la reuniuni în grup și la luările de contact cu terenul, cu realitatea. Pentru început, problema de cercetare este definită larg după care se detaliază pe măsură ce se realizează analizele. Problema, definită larg și în detaliu, generează un obiectiv de cercetare. Se poate aprecia că în prima etapă informațiile culese sunt precise.

Într-o cercetare ipotetico-deductivă, demersul debutează cu una sau mai multe *ipoteze de lucru*.

Metodologie de cercetare

În cea de-a doua etapă se definește o *metodologie de cercetare* care este o reflectare prealabilă asupra metodei cât și o alegere urmată de programare diferitelor tehnici de implementare. De regulă, se disting patru faze în această etapă: *culegerea, analiza, validarea și prezentarea*.

Referitor la *metodă*, larg utilizată este distincția dintre termenii „*calitativ*” și „*cantitativ*”. Opțiunea pentru un termen sau altul necesită ca alegerea să fie efectuată cu o anumită rezervă. Decupajul calitativ-cantitativ trebuie considerat ca o convenție arbitrară decisă într-un „context dominant de științele dure de viziuni pozitive” (Morillon, 2006, p.33).

Metodă cantitativă

De exemplu, cercetătorul De Singly (2001) este de părere că „*buna reprezentare a realității trece prin cifre*”. În acord cu de Singly (2001) sunt și cercetătorii Moscovici și Buschini (2003).

Metodă calitativă

Alți cercetători, de exemplu Paille și Mucchielli (2003), susțin că „*în abordarea calitativă se regăsește relevanța cercetării*”.

Totuși, majoritatea cercetătorilor recunosc, de altfel, complementaritatea celor două abordări” (Grawitz, 2001). Puțini se opun pentru că ambele abordări câștigă în a fi asociate și chiar combinate cu scopul de a aborda problematicile diferitelor cercetări. „Contextul este considerat constant din punct de vedere cantitativ în timp ce este studiat, descris și analizat de un cercetător scufundat, adesea, în calitativ” (Mucchielli, 1996). Abordările calitative și cantitative se exprimă, în fapt, ca poli epistemologici distincți.

Tehnicile sunt „instrumente puse la dispoziția cercetării de către o metodă” (Grawitz, 2001). Principala grupare a tehnicilor este: tehnici calitative și tehnici cantitative.

**Tehnici
calitative**

Tehnicile calitative, denumite și *tehnici „vii”* sau *„animate”*, se integrează într-un demers comprehensiv care privilegiază cunoașterea intimă a unui fenomen. Aceste tehnici explicitează cazurile (situațiile) și definesc bogăția datelor.

**Tehnici
cantitative**

Tehnicile cantitative, denumite și *„secțiunile terenului”*, permit, deopotrivă, descrierea și măsurarea proceselor. Tehnicile cantitative servesc pentru o numărare și o constatare în cifre a unei situații predeterminate.

Alegerea unei tehnici – calitative sau cantitative – depinde de obiectul considerat, de obiectivul urmărit și de tipul de informație (tehnica este folosită pentru culegerea informației sau pentru analiza informației). Cea mai dificilă problemă a alegerii apare în cazul când cercetarea se face în amonteale organizației. Particularitățile și limitele fiecărei tehnici permit, pe de o parte, de a favoriza coabitarea și, pe de altă parte, de a putea avansa materialele care vor fi colectate. Oricare tehnică aleasă trebuie să garanteze un anumit nivel de fidelitate, validitate, precizie și neutralitate. Este posibil să apară două capcane în alegerea și utilizarea tehnicilor. Prima constă în credința lipsită de moderație în posibilitățile și virtuțile unei tehnici după o mai lungă sau mai scurtă perioadă de folosire. A doua capcană este iluzia facilității.

4.4.1. Metodele și tehnicile calitative

Abordarea calitativă se bazează pe metodele și tehnicile calitative, cunoscută în mare parte dintr-un punct de vedere comprehensiv, diferențiază științele umane și sociale ale paradigmei pozitivistice și cele ale metodei experimentale folosită în științele fizice și naturale. Ideea lor preconcepută epistemologic este de a considera fenomenele umane drept fenomene de simț care pot fi înțelese printr-un efort specific care ține, deopotrivă, de natura umană a cercetătorului și de natura acestor fenomene de simț (Mucchielli, 1996).

**Metode și
tehnici
calitative**

Marillon (2006, p.34) consideră că *„metodele și tehnicile calitative* sunt o succesiune de operații și de manipulări tehnice și intelectuale pe care un cercetător le face ca un obiect sau un fenomen uman să le suporte pentru a se

ivi semnificațiile pentru el însăși și pentru alții”. Această apreciere lasă să se înțeleagă că metodele și tehnicile calitative sunt de tip „ad-hoc” sau, altfel spus, sunt elaborate special pentru un obiect de cercetare precis. Prin intermediul lor se abordează obiectul său de studiu de o manieră deschisă și foarte largă. Mai mult, metodele și tehnicile calitative sunt susceptibile de a evalua conform situațiilor descoperite, rezultatelor constatate și gradului de acceptare intern obținut.

În continuare vom prezenta principalele caracteristici ale tehnicilor calitative folosite în scopul culegerii și analizei informațiilor.

Tehnici calitative

Tehnicile calitative de culegere a informațiilor prezintă anumite puncte comune, cum sunt: o absență de cuantificare și de tratament a fenomenelor surprinse, o absență a priori a normativelor și, mai ales, de precatégorisire, o non-directivă asupra fondului. Cercetătorul, implicat în folosirea acestor tehnici de culegere, se „scufundă” în cercetare. De fapt, distanța obiectivă față de obiect dispare, nu mai există. Reactivitatea, profesionalismul, experiența și stăpânirea de sine devin în acest moment indispensabile.

Caracteristicile principale ale procesului de culegere a informațiilor sunt evidențiate în profunzime printr-o raportare la tehnicile folosite:

- *observarea;*
- *colecția documentară;*
- *înțelegerile individuale;*
- *înțelegerile de grup;*
- *experimentarea;*
- *simulările;*
- *abordările indirecte.*

Observarea

Observarea este un proces al atenției voluntare și al inteligenței, orientat pe un obiectiv final sau organizat și dirijat pe un obiectiv pentru a culege informațiile (De Ketele, Roegiers, 1996). Observarea permite o exploatare și o descriere fără ipoteze precise, o analiză sau o diagnosticare a unei situații de identificare a cauzelor sau a variabilelor explicative, de a experimenta cu scopul de a verifica ipotezele emise. Observarea participă la cercetare cu scopul de a percepe, de a înțelege o colectivitate în totalitatea sa și complexitatea sa (Jorgensen, 1989). Observatorul se afundă în mediul alegerii, participă realmente cu viața și cu

activitățile (Griaule, 1957). Observarea non-participantă induce o mai mică implicare a observatorului în mediul observat (pt.testarea unor ipostaze) prin desfășurarea unei abordări raționale (Jones, 2000).

Colecția documentară poate fi avută în vedere dintr-o optică exploratorie; poate permite cunoașterea datelor deja existente pe o problemă pusă; poate servi la a verifica ipotezele grație indicatorilor determinați. Documentele considerate pot fi scrise sau scripto-audio-vizuale. Înaintea colecției, cu scopul de a determina cantitatea de documente de cules, sursele sunt mai întâi identificate.

Înțelegerile individuale

Înțelegerile individuale se bazează pe un proces de interacțiune și de comunicare verbală dintre două persoane care permite să depășească discursul rațional pentru a ajunge la o informație de profunzime (Blanchet, 1985). Înțelegerea este un instrument privilegiat pentru culegerea opiniilor, credințelor sau atitudinilor unei persoane astfel ca să poată fi înțelese comportamentele și să fie analizate cauzele în profunzime (De Singly, 2001). Formația și experiența permit ca anchetatorul să limiteze ocolirile și să depășească protecțiile persoanelor (Cicourel, 1964). Înțelegerea înregistrează informația exprimată după un eșantion în medie de 15-50 persoane, elaborată conform principiilor eterogenității și saturației. Gradele de saturație și de libertate lăsate interlocutorilor permit să distingem trei tipuri principale de înțelegeri: libere, semidirecte și directe.

Înțelegerile în grup

Înțelegerile în grup sunt interacțiuni și discuții care conferă abordării colective o mai mare dinamică în raport cu înțelegerea individuală (Mucchielli, 1972). Această tehnică este, în particular, adoptată pentru a aduce o informație asupra fenomenelor comportamentelor colective, pentru a confrunta opiniile contradictorii și a observa evoluțiile lor. Grupul intervine cu o realitate specifică, ceea ce transformă datele problemei (Mucchielli, 1970). În fapt, animatorul joacă un rol cheie. Indirect pe fond, dar direct pe formă, animatorul intervine pentru a schimba comportamentul participanților (să se integreze în obiectivele grupului prin reajustare). Este posibil să se distingă diferitele tipuri de reuniuni urmând gradul lor de saturație, obiectivele lor în funcție de profilul participanților, cum sunt: focus grup, reuniunea discuțiilor, grupul nominal, brainstorming etc.

Experimentarea

Experimentarea se bazează pe postulatul că toate cunoștințele necesită un efort de comparare. Experimentarea introduce noțiunea de manipulare (Jones, 2000). O experiență are ca obiectiv de a repera în ce măsură schimbările variabilei independente vor antrena schimbări asupra variabilelor dependente (Blanchad, Ribémont, 2002). Experimentările de teren utilizează un grup etalon similar grupului testat înaintea experimentării. Principala dificultate rezidă în controlul tuturor parametrilor care pot avea efecte semnificative asupra variabilei dependente. Experimentarea în laborator constă în a reproduce de o manieră artificială o situație reală. Operația cu anumite variabile este pusă în lumină datorită condițiilor speciale bine identificate și clar definite (Festinger, Katz, 1974).

Simulările

Simulările sunt imitații, la scară redusă, ale sistemelor sociale sau ale sistemelor de comportamente (Jones, 2000). Ele ne ajută să înțelegem funcționarea sistemelor complexe prin implicarea simultaneității forțelor concurente. Este posibil să distingem, între altele, jocul rolurilor, experimentarea analogică și jocurile.

Abordările indirecte

Abordările indirecte își propun să atingă în mod direct subconștientul indivizilor. Postulatul acestui instrument este că toate construcțiile imaginate de indivizi și de grupuri sunt purtătoare ale mărcii lor profunde de identitate și, mai precis, a „lumii lor private” (Mucchielli, 1996).

Tehnici calitative de analiză a informațiilor. După o fază de recoltare (transcriere de înțelegeri sau a jurnalului de teren cu texte, punere în fișiere, punere în ordine, clasare etc.), informația calitativă culeasă, deosebit de bogată, trebuie să fie analizată. Este vorba de a răspunde la întrebări precis definite despre obiectivele studiului. Este important de a distinge analiza calitativă a datelor de analiza cantitativă a datelor (Paillé, 1996). Datele calitative pot, într-adevăr, să fie analizate de o manieră calitativă, cvasicalitativă sau cantitativă. De exemplu, anumite tehnici de analiză a conținutului utilizează tehnici matematice și statistice.

Analiza calitativă se înscrie într-o optică de descoperire, de construcție de sens, de descriere sau de validare a proceselor, nu într-o logică de previziune. Este un demers discursiv de lectură și de interpretare „de înțelegere” al ansamblului studiat care reformulează explicit sau teoretic (Paillé, 1996). Datele sau cuvintele sunt analizate în mod direct prin alte cuvinte, fără ca să trecem printr-o operație numerică. Numai resursele de inteligență (împăcări, confruntări, puneri în relații și puneri în perspective de date, încadrări, sesizarea analogiilor etc.) sunt în operă pentru a sesiza semnificațiile implicite (Mucchielli, 1996). Rezultatul nu este nici o proporție, nici o demonstrație, nici o cantitate, este o calitate, o dimensiune, o

extensie, o povestire, o teorie sau o conceptualizare a obiectului. Instrumentele analizei pot fi regrupate în diferite familii de instrumente, cum sunt:

- *analizele de conținut;*
- *analizele semiologice;*
- *analizele psihologice;*
- *analizele sociologice și etnografice.*

Analizele de conținut

Analizele de conținut au fost concepute în anul 1957 de Berelson și tipărite în lucrarea „Content Analysis in communication research”. Analiza de conținut permite identificarea conținutului unui text și regulilor care guvernează implementarea acestor criterii (Jones, 2000). Pe baza analizelor de conținut se identifică sensurile care sunt conținute și manierele în care ele prevăd în a face sens (Mucchielli, 1996). Ele se aplică la diferite tipuri de materiale, mai frecvent în cazul textelor. În analiza de conținut cantitativ numărul datei este criteriul, în timp ce în analiza conținutului calitativ, termenii, noutatea, interesul, valoarea unei teme sunt cercetări (Grawitz, 2011). Analiza conținutului calitativ determină cercetătorul să descrie materialul cules în mod obiectiv și sistematic, în utilizarea categoriilor puse în context, reducând metaforic, cercetând formele, cercetând structurile comune ascunse etc. Instrumentele analizei conținutului calitativ sunt numeroase: semantice, psihoanalitice, sintactice, tematice etc. Alegerea instrumentului depinde de obiectivele asumate și de datele culese.

Analizele semiologice

Analizele semiologice sunt o parte a medicinei care tratează semnele clinice și simptomele bolilor. Semiologia este știința generală a semnelor care are ca obiect analiza sistemului semnificațiilor (sensurilor), câteva fiind limbajele care se manifestă (Isaussure, 1995). Dacă semiologia se interesează de sistemele semnelor nonverbale (imagine, gesturi, teatru etc.), semiotica este, pentru partea sa, mai mult axată pe limbaj. Analiza semiotică cercetează, de exemplu, cum se descompune un semn complex în semne elementare și pune în evidență rețeaua relațiilor care le validează (Mucchielli, 1996).

Analizele psihologice

Analizele psihologice descoperă componentele cognitive, afective și purtătoare de atitudini (Chéron, Perrien, Zins, 1983). Aceste analize redau reprezentările oamenilor, ceea ce ei cred sau doresc să creadă despre factorii obiectivi care îi condiționează.

Analizele sociologice și etnografice

Analizele sociologice și etnografice permit descrierea sistematică a componentelor sociale particulare prin utilizarea modelelor descriptive. Aceste analize obiectivează și permit punerea la distanță (conceptualizarea) a reculului și punerea fără curaj a datelor culese. Ele descoperă și decriptează, apoi, aluziile, interpretările greșite, contradicțiile, referințele încrucișate. Ele fac să apară relațiile invizibile în anchete sau exterioare interacțiunii (Beaud, Weber, 2003).

4.4.2. Metodele și tehnicile cantitative

Abordarea cantitativă. În științele umane și sociale, cantitativul induce o viziune a lumii conform căreia socialul este determinat sub raport social. Potrivit opiniei lui Emile Durkheim – ale cărui lucrări se bazează pe raționamentul sociologic fundamentat pe datele statistice (Durkheim, 1897) –, faptele sociale trebuie să fie tratate ca lucruri. Ele trebuie să fie detașate de subiectele conștiente care se reprezintă într-un mod subiectiv, în funcție de sentimentele și valorile lor. Cifrele permit să se obțină detașare și obiectivitate (Bourdieu, Chamborédon, Passeron, 1968). Abordarea cantitativă este utilizată în mod privilegiat în anumite științe sociale, cum sunt demografia sau economia.

Abordarea cantitativă permite descrierea (obținerea informațiilor despre caracteristicile unei populații țintă), compararea (atunci când datele sunt culese pe două sau mai multe grupe), descoperirea factorilor sociali și explicarea legăturilor dintre variabile. Abordarea cantitativă permite, de asemenea, verificarea și cuantificarea precisă a ipotezelor formulate, de exemplu într-o fază calitativă. Abordarea cantitativă produce materiale cifrice sub forma mărimilor relative și absolute. Procesul investigării fiind foarte direct și simplu, abordarea cantitativă poate fi considerată ca prezintă o funcție de simplificare. Unele răspunsuri pot fi superficiale și datele fără o reflectare aprofundată. Se impută, între altele, că acest tip de anchetă atomizează indivizii și îi separă de ansamblul relațiilor de care ei aparțin (Grawitz, 2011).

Metodele cantitative se folosesc atunci când este posibil să fie realizată observarea directă (măsurarea audienței, studiul stocurilor etc.) sau colecția de documente distincte într-o analiză cu conținut cantitativ. Principalele instrumente ale metodei cantitative sunt: chestionarul și studiile repetitive.

Chestionarul

Chestionarul este, de departe, instrumentul cel mai uzitat în abordarea cantitativă. *Chestionarul* redă obiectivul cercetării sub formă de întrebări capabile să suscite pentru subiecții interogați răspunsuri sincere și facile de analizat. În momentul administrării, anchetatorul trebuie să respecte ordinea și formularea întrebărilor redactate înainte. Pentru un sondaj, și mai ales pentru un studiu longitudinal, scrierea chestionarului este o etapă delicată și determinantă.

Chestionarul este realizat după o schemă de chestionare, echilibrat și progresiv. Chestionarul nu trebuie să fie considerat o simplă listă de întrebări (Mucchielli, 1968). Pertinente și formulate în sine (clare, neutre, logice și precise), întrebările sunt, în marea lor majoritate, închise (cu scări de atitudini). Ancheta conține, de regulă, alegerea printre răspunsurile codificate în avans. Mai complexe de tratat sunt întrebările deschise, care vor fi prezente într-un număr limitat. Administrarea chestionarului poate fi realizată cu concursul anchetatorilor sau autoadministrată. Alegerea modului de administrare este realizată atât în funcție de obiectivele studiului, de nivelul exigenței, de mijloacele și timpii disponibili, cât și de caracteristicile, obiceiurile și echipamentele populației studiate.

În procesul de culegere a informațiilor se folosește frecvent chestionarul care, la rândul lui, implică eșantionul și planul de sondaj.

Eșantionul

Abordarea cantitativă vizează culegerea informației în jurul unui număr mare de persoane. Dacă populația este redusă și întrebările sunt puțin profunde, atunci culegerea poate fi executată asupra ansamblului populației țintă. Dacă o anchetă exhaustivă este imposibilă și dacă populația este suficient definită, fracționată și localizată, principiul de eșantionare poate fi adoptat. *Eșantionul* permite să se descrie întreaga parte. Eșantionul reprezentativ este o fracțiune a populației, construit proporțional cu populația mamă, în funcție de criteriile alese. El trebuie să permită obținerea de rezultate sensibil identice cu cele care aparțin de interogarea populației în întregime. Fondată pe legile numerelor mari, extrapolările trebuie realizate pe eșantionări suficiente. În acest sens, numărul de persoane de interogat depinde de precizia și de justetea cercetărilor.

Planul de sondaj

Pentru a selecționa indivizii în populația de referință se utilizează un *plan de sondaj*. Acesta definește procedurile și modul de selecție a persoanelor de interogat. Procedura este probabilistă când unitățile de eșantionare sunt alese aleatoriu și când probabilitatea lor este cunoscută. Mai puțin riguroasă este procedura nonprobabilistă când selecția unităților de eșantionare nu este aleatoare. În studiile longitudinale eșantionul poate fi constituit din aceleași persoane interogate în mai multe reprize, fie din persoane diferite alese din cadrul aceleiași populații mamă. Planul de sondaj se finalizează prin sondaj.

Sondajul

Sondajul permite obținerea informațiilor la un moment determinat, mai frecvent după un eșantion reprezentativ al unei populații țintă. Foarte uzitat, în majoritatea cazurilor, este sondajul „ad-hoc”. Sondajele se spun regulilor foarte precise, dar instrumentele lor de culegere și analiză sunt suple, pentru a se adapta diferitelor obiective (Grawitz, 2001). Pentru a trasa din nou evoluțiile susceptibile să se producă unele fenomene necesită observarea indicatorilor. În acest caz, multiplicarea sondajelor va fi costisitoare și puțin satisfăcătoare.

Studiile repetitive

Studiile repetitive sunt denumite și studii longitudinale. Utilizate în economie, psihologie socială sau în științe politice, studiile repetitive se prezintă sub numele de *barometre*. Acestea sunt studii destinate urmăririi în timp a indicatorilor în aceleași condiții metodologice (aceeași structură de eșantionare sau aceleași întrebări) pentru a permite comparațiile de la o perioadă la alta.

În fiecare etapă a metodei cantitative, riscurile de direcții oblige (de ocolire) sunt multiple. Utilizarea riguroasă a tehnicilor cantitative este complexă. În etapa de pregătire, erorile se pot regăsi în eșantionare sau în redactarea chestionarului (întrebările redactate greșit sau care nu susțin adevăratele probleme). În momentul culegerii informațiilor, anchetatorul poate greși în a pune întrebările sau a induce răspunsurile. Cu ocazia analizelor se impune o mare prudență când sunt studiate relațiile de cauzalitate. În fine, cercetătorul nu trebuie să-și slăbească atenția printr-o impresie de adevăr iminentă conferită de reprezentativitatea statistică dovedită de eșantioanele consultate (Javeau, 1990).

Tehnici de analiză

În privința *tehnicilor de analiză* a informațiilor culese trebuie să observăm că acestea sunt apoi codificate și utilizatorii le folosesc după un plan de descompunere. Eșantionul și rezultatele sunt validate. În acest sens, precizia rezultatelor este estimată în raport cu diferitele direcții opuse. În momentul analizei, cercetătorul ia în considerare răspunsul la întrebările puse și verifică ipotezele emise. Instrumentele analizei depind de obiectivele urmărite, de natura datelor culese și de informațiile care îi sunt cunoscute. Astfel, răspunsurile la întrebările deschise, mai frecvent opiniile, sunt supuse unei analize de conținut, apoi unei compatibilizări de cuvinte și de idei emise. Întrebările închise, pe de altă parte, sunt tratate statistic, după o distribuție de variabile.

Frecvent se disting trei familii de analize: *analize univariabile* care nu comportă decât o variabilă (medie, variație, mediană etc.); *analize bivariabile* care tratează cumulativ rezultatele la două întrebări; *analize multivariabile* care iau în considerare informația conținută în mai mult de două întrebări. Este posibil să distingem printre analizele multivariabile (Ferreal, Schlatter, 1995): *analiza factorială* care permite să se explice o problemă sau o situație simplificând-o printr-o analiză a principalilor factori care le condiționează; *analiza corespondențelor*, un caz particular de analiză factorială, care permite să se explice corelațiile dintre două variabile nominale; *analiza canonică* oferă posibilitatea de-a explora direct toate legăturile dintre diferite componente ale unui comportament; *analiza tipologică* cercetează prin încercuire structura unui fenomen sau a unei populații descrisă printr-un ansamblu de caracteristici.

Existența unor numeroase softuri informatice facilitează analizele rezultatelor cantitative. Unele acompaniază același cercetător în diferite etape de creare a chestionarului de prezentare a rezultatelor (analiza evoluțiilor posibile cu ajutorul unui model, prezentarea statisticilor geografice etc.). Intervenția unui specialist este, totuși, indispensabilă pentru a semnala rezultatele semnificative și a evita profunzimea rezultatelor inutilizabile.

„Există o graniță pentru exprimarea sentimentelor
pe care se cuvine s-o depășim”.

Lev Nicolaevici TOLSTOI

Capitolul 5

MIJLOACELE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

Filozofia comunicării organizaționale se bazează pe coerența dintre diferitele moduri de exprimare a organizației în mediul intern și extern. Firește, organizația constată că întâmpină dificultăți ca să dezvolte o imagine în mediul extern atunci când nu este preocupată de susținerea și implicarea relațiilor publice interne și externe. Personalul implicat în comunicare se constituie în primul vector de imagine al unei organizații și în actorul care aplică politica sa.

5.1. Relațiile de presă

5.1.1. Triunghiul de aur al relațiilor cu presa

Principalele modalități de comunicare în exteriorul oricărei organizații sunt: relațiile publice și relațiile cu presa. Aceste două acțiuni sunt, în general, asociate pentru că prezintă o natură comună. Acțiunile sunt, de altfel, încredințate aceleiași persoane.

Relații publice

Relațiile publice regroupează ansamblul activităților de comunicare nonpublicitare folosite de organizație în vederea stabilirii, întreținerii sau dezvoltării bunelor legături cu diferite categorii de public. Rolul relațiilor publice este de a identifica toate ocaziile pentru a dezvolta relații privilegiate cu o categorie largă de stakeholderi și de a promova o imagine pozitivă.

Demont-Lugol ș.a. (2006, p. 234-236) consideră că abordarea strategică a relațiilor publice trebuie să determine organizația să acționeze în următoarele direcții: definirea obiectivelor, alegerea și descrierea ținutelor, alegerea mijloacelor de abordare a relațiilor publice.

Obiectivele

Obiectivele relațiilor publice se referă la dezvoltarea relațiilor de simpatie cu diferite categorii de public, promovarea și îmbunătățirea imaginii organizației și a produselor (serviciilor) sale.

Ținte

Principalele ținte se referă la:

- *publicul apropiat (clienții, furnizorii, distribuitorii, acționarii și partenerii financiari);*
- *publicul îndepărtat (jurnaliștii, media financiară, media învățământului, media puterilor publice, media asociațiilor de consum etc.);*
- *publicul intern (salariații, delegații sindicale, reprezentanții personalului).*

Mijloace de abordare a relațiilor publice

Mijloacele de abordare a relațiilor publice se referă la acțiuni pe lângă publicul extern și publicul intern.

Acțiunile pe lângă publicul extern sunt:

- *organizarea de evenimente [aniversări, lansarea unui nou produs (serviciu) etc.];*
- *invitații la o manifestare sportivă, culturală de prestigiu, sponsorizată de organizație*
- *zilele Porților Deschise și vizitarea organizației;*
- *stagii, forumuri și saloane destinate studenților;*
- *relații de simpatie menținute și dezvoltate prin: urări, cadouri de sărbători etc.;*
- *cadouri de afaceri (sunt oferite persoanelor privilegiate și principalilor parteneri ai organizației);*
- *cocktail-uri, plachete de prestigiu;*
- *ziarul organizației;*
- *mijloace de presiune (lobbying-ul) asupra decidenților.*

Acțiunile pe lângă publicul intern sunt:

- *organizarea de evenimente (aniversare, pomul de Crăciun, etc.)*
- *convenții destinate personalului tehnic și comercianților;*
- *seminare destinate managerilor și consilierilor;*
- *manifestații sportive și expoziții (de pictură, fotografii etc.).*

Relațiile cu presa reprezintă o formă specifică a relațiilor publice orientate spre o singură țintă: jurnaliștii. Obiectivul este de a obține venituri redacționale pozitive prin întreținerea de bune legături cu jurnaliștii și de a le furniza informații despre organizații care să suscite interes pentru clienții săi.

Westphalen (2004, p. 137) apreciază că „Franța, prin comparație cu țările anglo-saxone (adepte ale transparenței), are gustul secretului și se conduce după deviza: Pentru a trăi bine, noi trăim ascunși”. O astfel de înclinație determină o categorie largă de organizații să procedeze la o „distilare” a informațiilor. Desigur, dorința de a stăpâni ceea ce se spune despre o organizație trece, mai întâi, printr-o comunicare externă fructuoasă. Un articol redactat de un jurnalist sau de un cronicar economic, un interviu al unui purtător de cuvânt, un reportaj, un raport al

unui analist financiar se constituie în mijloace eficace pentru a consolida o imagine. Totuși, multe din legăturile pe care organizațiile le întrețin cu presa sunt ambigue, chiar tendențioase, deoarece nu stăpânesc bine mecanismele care influențează relațiile cu presa. Aceste mecanisme pot fi cunoscute prin cercetarea fizică și funcțională a „triunghiului de aur” al relațiilor cu presa (figura 5.1).

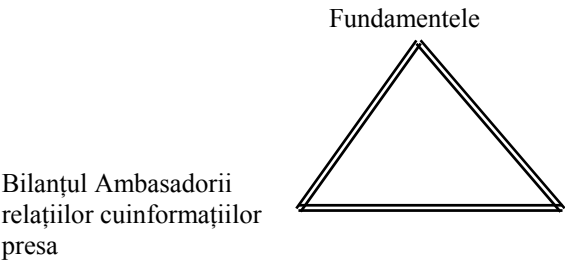


Figura 5.1.Triunghiul de aur al relațiilor cu presa

Westphalen (2004, pp.138-153), pornind de la întrebarea „Cum construim relațiile cu presa?”, identifică și definește configura ția structurală și funcțională a mecanismului general al relațiilor cu presa. În figura 5.2 redăm, în sinteză, structura generală a relațiilor cu presa.

Media acționează ca un „amplificator”, sesizând un eveniment brut pe care îl prezintă cu multă forță. Media este totodată un filtru deformant întrucât reproduce informații prin prelucrări subiective, dar informațiile sunt menținute în perspectiva unei critici. Această poziție, inerentă în activitatea jurnalistică, acționează în favoarea sau defavoarea organizației.

Fundamentele care stau la baza relațiilor cu presa exprimă interrelaționarea dintre codul de bună conduită, suporții și regulile de difuzare.

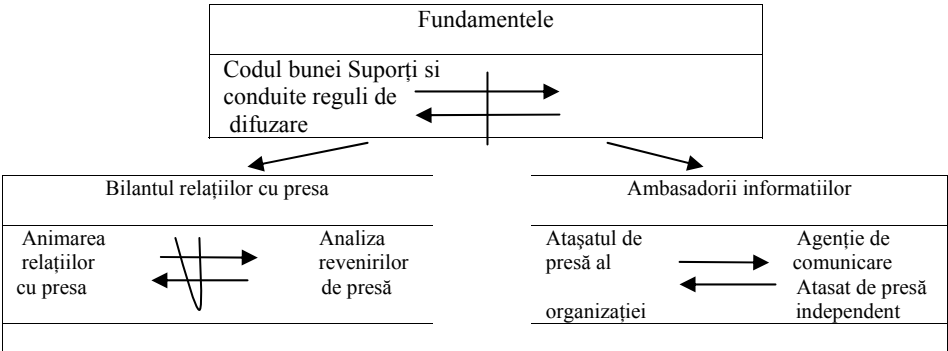


Figura nr.5.2. Structura generală a relațiilor cu presa

Reușita sau eșecul unei operații de presă se află într-o strânsă dependență cu conjuncția unor parametrii mai mult sau mai puțin controlabili. Unii parametrii

– conjunctura (vacanțe școlare, perioade electorale etc.), natura și calitatea informației – sunt obiectivi. Alți parametri sunt subiectivi, între care: calitatea raporturilor cu jurnaliștii, disponibilitățile media etc. Temele, metodele și relațiile cu presa sunt fundamentale. De calitatea lor va depinde calitatea imaginii unei organizații. Pentru o organizație, principala țință este obținerea succesului prin întreținerea unor bune relații cu jurnaliștii. Acest deziderat invită organizația să gândească asupra unui cod de bună conduită.

Codul de bună conduită se raportează la politica pe termen lung, la scopul cercetării și la spiritul de colaborare.

Politica pe termen lung

Construirea unei *politici pe termen lung* permite organizației să promoveze contacte punctuale cu media. Abordarea de tipul „acțiune cu acțiune” a punctelor forte sau a punctelor slabe ale relațiilor cu presa este de natură să permită organizației să capitalizeze acțiune cu acțiune pentru ca să-și mențină capacitatea de reacție de la o acțiune la alta când actualitatea cere organizației să intervină. O acțiune – presă care se înscrie într-o strategie globală este mai eficace decât o acțiune izolată. Când acțiunea este gândită într-o politică pe termen lung are șanse mari să fie mai bine primită, mai bine înțeleasă și mai bine ascultată.

O politică pe termen lung este un câștig în planul calității. În acest context, organizația are tot interesul să construiască o rețea de contacte cu presa și să întrețină legături constante. Prin legături constante, organizația va prevedea contactele cu media și, în cadrul lor, jurnaliștii care prezintă interes. Când vine momentul să lucreze cu jurnaliștii organizația se află în proximitatea unui partener cunoscut.

Politica pe termen lung este o politică de capitalizare care permite organizației să ducă acțiuni „lovitură de pumn” (Westphalen, 2004, p.139). Printr-o astfel de acțiune, organizația dezvoltă cu succes o relație cu presa în cazul lansării unui nou produs sau într-un sector de activitate care traversează o criză. Succesul crește în amplitudine când organizația întreține relații permanente cu presa.

Politica pe termen lung satisface și interesul media pentru că permanentizarea legăturilor organizație-presă este impusă și de modul de funcționare al presei. De exemplu, într-o anumită zi un jurnalist interviuează, să presupunem, managerul general al organizației. Acesta nu este în nici un caz obligat să furnizeze imediat toate informațiile care i se solicită. Managerul general dispune de maximă libertate pentru a selecta o parte din informații. Apoi, în funcție de

propriul calendar redacțional, poate să revină cu un articol de sinteză.

Scopul cercetării

Un cod de bună conduită trebuie să conțină și modul de definire a *scopului cercetării*. Prin urmare, înainte de a intra în relație cu presa, organizația cercetează în amonte mesajele pe care le așteaptă clienții. Așteptările clienților vor fi descoperite prin căutarea răspunsurilor la întrebări, cum sunt: Care este ținta de atins și cum vor fi clienții implicați într-un eveniment? Cum va fi asigurată credibilitatea? Răspunsurile la aceste întrebări vor permite organizației să determine obiectivul, ținta și să aleagă mijloacele atingerii lor.

Spiritul de colaborare

În sfârșit, un cod de bună conduită trebuie să se bazeze pe aprofundarea *spiritului de colaborare*. În acest context, organizația întreține legături de colaborare cu jurnaliștii și apreciază profesionalismul lor în informare. Spiritul de colaborare este impus de trei rațiuni: nevoia unei administrări rapide a cererii jurnaliștilor, respectarea corectitudinii în informare și stabilirea de relații privilegiate.

În esență, codul de bună conduită permite organizației să întrețină și să dezvolte relațiile cu presa. Cel mai mare câștig este generat de faptul că organizația nu mai comite erori datorate lipsei de cunoaștere sau a cunoașterii mecanice a importanților săi interlocutori: jurnaliștii. Aceștia nu vor mai fi considerați misterioși și periculoși. În realitate, jurnaliștii sunt, înainte de toate, oameni cu importante abilități de care și organizația trebuie să fie interesată. Jurnaliștii, în urma procesului de învățare și a exercițiilor de creație, și-au dezvoltat abilități de ascultare, vorbire și de acumulare de informații pentru a se manifesta cu spirit critic. O organizație preocupată să stabilească bune relații cu interlocutorii săi trebuie să respecte trei reguli: să activeze în mod eficace, să stabilească raporturi de încredere și să se informeze.

Organizația *activează eficace* când în relațiile sale cu presa acționează în următoarele direcții:

- *oferă maximum de informații într-un minim de timp pentru că este conștientă de durata unui interviu sau a unei conferințe de presă;*
- *se interesează doar de informațiile exploatabile;*
- *urmărește calea cea mai simplă pentru că are convingerea că jurnalistul cunoaște cel mai bine subiectul, mai bine decât organizația;*
- *demonstrează o mare disponibilitate și ajută material jurnalistul furnizându-i documente, fotografii, ilustrații etc.*

Stabilirea raporturilor de încredere este dependentă de:

- *capacitatea organizației de a se face înțeleasă;*
- *modul în care se atașează la ceea ce mesajul are bun;*

• *felul cum arată încrederea și asigură că atitudinea sa are legătură cu imaginea;*

• *capacitatea organizației de a rezista să nu-și dezvăluie slăbiciunile.*

O organizație se informează cu scopul de a:

• *oferi maximum de elemente pozitive;*

• *insista pe punctele care o ajută să treacă de la obstacolele mari către cele mici;*

• *pune informațiile în perspectivă oferind, de exemplu, câteva elemente inedite asupra pieței și în contextul economic în care organizația evoluează;*

• *se pune la dispoziția jurnalistului pentru a clarifica întreaga situație aflată în curs de redactare.*

Suporți și reguli de difuzare. Mesajul pe care organizația îl livrează se creează numai când destinatarii, adică jurnaliștii, îl doresc. Această stare este considerată un punct crucial. În cazul în care jurnaliștii doresc mesajele, organizația efectuează selectarea lor și realizează prelucrări pentru ca informațiile să fie acceptate de jurnaliști. În acest context, organizația constituie un fișier de presă și raționalizează contactele.

Fișierul de presă

Constituirea fișierului de presă determină organizația să aleagă media țintă. Pentru realizarea activității de constituire a fișierului de presă este nevoie să fie respectate trei criterii:

• *elementele constitutive ale suportului: obiectul (economic, financiar, general etc.), implantare teritorială, cititor, periodicitate, preț;*

• *putere: vechime, tiraj, difuzare, taxe;*

• *calitatea informației* (pentru acest criteriu se cercetează: Informația este rapidă, documentată, credibilă? În ce spirit sunt scrise articolele? Care este tonul articolelor: profesional, tehnic, umoristic, critic?).

Odată ce lista suporturilor a fost stabilită, aceasta trebuie personalizată. Toți sunt contactați și chestionați ce interese au unii sau alții, sub care formă preferă să primească informația. Pentru a evita ca documentele să nu se piardă sunt verificate adresele suporturilor și se asigură că există contactele de la redacție. Necesitatea verificării este impusă de faptul că jurnaliștii aparțin unui „spațiu volatil” și se mișcă foarte mult (de la o rubrică la alta sau de la o media la alta).

Diferitele operații de actualizare (inserția noilor informații, aducerea la zi a adreselor poștale și electronice, editarea de fișiere, publicarea de etichete) vor fi considerabil simplificate pentru folosirea informatică. Un fișier de presă

informatizat se dovedește a fi mai ușor și mai manevrabil decât un carnet de adrese scrise și corectate de mână. Unele organizații ezită să se informatizeze, dar acesta este un raționament din ce în ce mai rar.

Raționalizarea contactelor implică efectuarea operațiilor de selectare, nominalizare, anticipare și relansare.

Selectarea

Selectarea este o operație utilă întrucât cantitatea nu este o garanție a eficacității. Multiplicarea apelurilor telefonice sau expedierile de documente sunt costisitoare în timp. Documentele în exces vor ajunge la „coșul de gunoi”, iar când inundă redacțiile pentru un „da” sau un „nu” provoacă frecvent efectul contrar celui scontat. Jurnaliștii reperează organizațiile foarte „vorbărețe” și repede ajung să nu mai fie dispuși să le acorde atenție. În mod firesc le abandonează corespondența, nu le mai caută la telefon și nici nu le mai ia în serios. Ca urmare, dispare interesul pentru a le mai administra fluxurile informaționale. În aceste circumstanțe, organizația se vede nevoită să-și restrângă relațiile cu presa și să-și selecteze jurnaliștii.

Nominalizarea

Nominalizarea urmează operației de selectare. Organizațiile aflate în situația de a fi respinse de media, astfel spus de a fi selectate, consideră că este mai bine să adreseze un dosar unei persoane ad-hoc și nu mai multe dosare în hazard. Dacă nu cunoaște persoana într-un suport, atunci identifică șeful de rubrică sau redactorul-șef și transmite informația. Când se adresează redactorului-șef, acesta decide să trimită un jurnalist la organizație. De aceea, dacă mesajul nu corespunde niciunei rubrici este bine ca organizația să se adreseze redactorului-șef. Acesta, din poziția organizației, devine nominalizat. În plus, organizația prin responsabilul de comunicare poate fi eficace transmițând dosarul însoțit de un cuvânt introductiv scris de mână sau de o carte de vizită. Un mesaj personalizat este mai mobilizator atunci când se adresează pentru cunoașterea jurnaliștilor.

Anticiparea

Anticiparea este o operație prin care organizația încearcă să se repleze în planul relației cu presa. Anticiparea pornește de la imperativitatea cunoașterii sumarului agendei unei publicații. Prin cunoașterea sumarului numerelor viitoare, a subiectelor și datelor de apariție, organizația poate oferi o informație în avans, poate solicita unui jurnalist să promoveze un „embargo” pe informația oferită în avans. Un astfel de apel este, să recunoaștem, un obicei curent și puțin

riscant. Desigur, un astfel de apel poate fi practicat decât cu un număr mic de interlocutori.

Relansarea

Când anticiparea este dovedită a fi o operație de succes, organizația este încurajată să treacă la operația de *relansare*. Jurnaliștii uită uneori să citească dosarele sau le remit cu mare întârziere. Pentru a minimiza riscul pierderii unui mesaj, organizația trebuie să se asigure că dosarul se îndreaptă spre destinatar. În acest scop, în ziua prezumtivă a ajungerii, organizația trebuie să contacteze media care i-a oferit speranță pentru relansare.

Bilanțul relațiilor cu presa, cel de-al doilea vârf al triumphiului de aur al relațiilor cu presa, reflectă interacțiunea dintre animarea relațiilor cu presa și analiza revenirilor de presă.

Animarea relațiilor cu presa

Animarea relațiilor cu presa este dependentă de calitatea comunicării interne a organizației și de îmbogățirea fișierului de presă.

Calitatea comunicării interne

Comunicarea, privită numai ca o transmitere de înțelegeri reciproce cu ajutorul simbolurilor în interiorul organizației, este o comunicare internă. *Calitatea comunicării interne* depinde de starea de spirit dominantă în organizație și de obiectivele care îi sunt atribuite. Comunicarea internă este considerată un levier al managementului deoarece facilitează coerența personalului în relația cu media și optimizează metodologiile și mijloacele care favorizează sinergiile. Pentru atingerea obiectivelor se recurge, adesea, la mijloace care depășesc strict comunicarea internă. În acest context, pot fi menționate relațiile cu presa.

Animarea relațiilor cu presa solicită organizația să acorde importanță relațiilor publice interne întrucât aceste relații permit ameliorarea legăturilor personalului în interiorul organizației și contribuie la crearea unui bun climat social. Un astfel de climat facilitează relațiile dintre ierarhie și personalul de execuție. Influența este bivalentă pentru că ierarhia realizează o mai bună cunoaștere și apreciere a personalului de execuție, iar acesta din urmă, simțindu-se corect motivat, își aduce o mai importantă contribuție la realizarea obiectivelor.

Ținta relațiilor publice interne este să dezvolte conlucrarea și relațiile de simpatie. În acest scop, organizația este provocată să folosească mijloacele de comunicare specifice organizării unui eveniment, zilele dedicate porților deschise, voiajul de studiu etc. *Organizarea unui eveniment*

(ziua aniversară a organizației, jocuri sportive, pomul de Crăciun) este un prilej ca întregul personal (uneori chiar și membri de familie) să fie invitat la manifestare. Cu această ocazie, ierarhia și personalul de execuție se vor afla într-o ambianță de sărbătoare și legăturile lor se multiplică, se consolidează. Pentru ierarhie, organizarea evenimentului va fi un excelent mijloc de a „dinamiza trupele” (Demont-Lugol, ș.a., 2006, p.263), iar pentru personalul de execuție un prilej de a fi în apropierea ierarhiei într-un moment sărbătoresc. *Zilele porților deschise* sunt destinate întregului personal și, uneori, chiar și membrilor de familie. Această manifestare permite o mai bună cunoaștere a ansamblului activităților și a serviciilor organizației. *Voiajul de studiu* este un prilej valorizant de îmbunătățire a cunoștințelor doar pentru o parte a personalului organizației.

Îmbogățirea fișierului de presă

Îmbogățirea fișierului de presă reprezintă, pentru organizațiile care întrețin relații de presă eficace și eficiente, un obiectiv major. Îmbogățirea fișierului de presă necesită valorificarea oricărei operații de presă. Ca urmare, fiecare operație de presă trebuie să permită organizației să desăvârșească contactele, să constituie și să consolideze o rețea de jurnaliști, să cunoască mai bine interlocutorii săi (centrele lor de interes, politica suportivă, cerințele jurnaliștilor). Organizația va capitaliza prețioasele sale informații cu scopul de a actualiza și îmbunătăți fișierul de presă care îi va servi ca bază de date și pentru viitoarea operație de presă.

Analiza revenirilor de presă, cea de-a doua componentă a bilanțului relațiilor cu presa, se compune din constituirea cărții de presă și din abordările cantitative și calitative ale revenirilor de presă.

Cartea de presă

Indiferent de anvergura operației relațiilor de presă, o mare importanță prezintă conservarea „urmei”, adică a semnului rămas. Pentru a realiza această operație, organizațiile constituie o colecție de note, referințe și date care împreună formează *cartea de presă*. Această colecție de articole pe termen scurt este un bun indicator de caracterizare a revenirilor de presă. Cartea de presă permite, pe termen mediu, să se aprecieze eficacitatea acțiunilor, să se confirme sau să se infirme politica generală de comunicare. Cartea de presă, pe termen lung, este memoria organizației. În ansamblu, cartea de presă poate fi considerată un instrument de lucru prețios pentru toate stadiile diferitelor epoci de reflecție.

Pentru oricare acțiune, problema rentabilității unei operații de relație cu presa se poate legitima prin abordarea cantitativă și calitativă a veniturilor de presă.

Abordarea cantitativă

Abordarea cantitativă constă, pentru o organizație, în inventarierea articolelor apărute după încheierea unei campanii de presă. Apoi, printr-o analiză de profunzime, se pot grupa temele tratate pe tipuri de media, pe suporti de presă solicitați și chiar pe țări și regiuni geografice de apariție a articolelor. Unii promotori de mesaje și profesioniști ai relațiilor cu presa sunt tentați să folosească abordarea cantitativă pentru a calcula valoarea unei campanii de presă folosind indicatorul „echivalent spații publicitare”. Un astfel de calcul este permis pentru a servi remunerării relațiilor cu presa în funcție de ponderea deținută de articolele apărute. Totuși, cei mai mulți cercetători consideră nerelevantă abordarea cantitativă în scopul remunerării. Westphalen (2004, p.146) apreciază că o astfel de abordare este ca și cum „am compara câinii cu pisicile”. Firește, remunerarea rezultatelor printr-un indicator cantitativ este condamnată de codul deontologic al profesiei și de codul Lisabona.

Bilanțul relațiilor cu presa trebuie să fie îmbogățit și clarificat prin *abordări calitative* referitoare la conținutul și impactul precis al fiecărui articol: poziționare, ton, mesajele transmise, talia articolului, ilustratele etc. În alți termeni, este de preferat să se abandoneze adăugarea spațiilor redacționale și să se convină, pentru fiecare venire de presă recenzată, să se interogheze spațiul acordat actualității organizației și conotației (pozitive, neutre sau negative) într-o campanie de presă. Desigur, pe baza unor programe informatice adoptate este posibil să se combine intrările pentru a realiza un bilanț calitativ pe teme, articole, clienți, media și pe jurnaliști.

Într-o organizație, *ambasadorii informațiilor* se referă la propriul personal investit cu sarcini de comunicare și la specialiștii externi. Westphalen (2004, p.147) observă că „persoanele investite cu sarcina relațiilor cu presa sunt apelate: atașați de presă, purtători de cuvânt, responsabili de comunicare și șefii personalului”. Noi considerăm că atașatul de presă este cel mai generic apelativ.

Atașatul de presă ocupă locul central în fluxurile care prin intermediul media leagă organizația de opinia publică. Atașatul de presă este, totodată, principalul personaj care își aduce contribuția la elaborarea strategiei de comunicare a unei organizații. Atașatul de presă unește două lumi radical diferite: organizația cu specificul său de funcționare și cu imperativele sale discrete, pe de o parte, și, pe de altă parte, media cu gustul său pentru acțiuni și dispreț față de

ierarhie. Atașatul de presă este asemănat cu un „sandwich” întrucât se află între organizație (care consideră informația la fel de capitală ca și revoluția) și revenirile de presă. Pentru asumarea acestei misiuni complexe, atașatul de presă trebuie să facă dovada atât a unor calități umane, cât și a unor calități profesionale.

În accepțiunea cercetătoarei Westphalen (2004, p.147-150), calitățile atașatului de presă sunt: personalitate deschisă și adaptabilă, capacitate de intermediere și imaginație strategică.

Atașatul de presă, privit ca o *personalitate deschisă și adaptabilă*, este o combinație de alte trei caracteristici: disponibil, mijlocitor și suplu, dar tenace.

Disponibil

Rațiunea de a fi atașat de presă nu trebuie rezumată la serviciul de a informa pentru că o parte importantă din timpul său este consacrată formulării de răspunsuri la întrebările adresate de jurnaliști. Atașatul de presă se poate afla în diverse ipostaze: purtător de cuvânt, de a lua o poziție oficială pe o problemă de actualitate, de a completa o informație tehnică, de trimis pentru o eșantionare, de a răspunde unei nevoi urgente etc. Atașatul de presă trebuie să aibă în orice moment dosarele de presă bine pregătite, să fie un cap cu priorități bine fixate și, în plus, să fie un om cu un umor inegalabil. Atașatul de presă trebuie să fie peste tot, mai ales la reuniunile oficiale (cocktail, conferințe, voiaje) și, în plus, să joace rolul de intermediere între intervenienți și invitați. Pentru a interpreta toate aceste roluri, atașatul de presă trebuie să fie *disponibil*.

Mijlocitor

Atașatul de presă, fidel organizației pe care o reprezintă, introduce „în scenă” jurnaliștii, orientează discursurile, realizează convergența între nevoia de informare a jurnaliștilor și dorința lor de comunicare cu organizația. Mitul jurnalistului de „lup rău” este puternic ancorat în stările de spirit ale oricărei organizații, dar atașatul de presă prin capacitatea lui de *mijlocitor* își concentrează resursele și disipează temerile. Mai mult, atașatul de presă creează cadrul propice dezvoltării unui dialog pozitiv. În plus, atașatul de presă este investit cu misiunea de a reprezenta organizația. Este o misiune complexă și dificilă care solicită atașatul de presă să facă dovada că este capabil să interpreteze rolul de angajat avangardist și deschis. Atașatul de presă conferă sens contactelor și îi asigură pe cei din jur că este „mâna sinceră” a organizației. Atașatul de presă trebuie să fie fizionomistul cu o memorie foarte bună a manifestărilor oficiale și a contactelor cu jurnaliștii și să respingă postura de a se plimba cu un bloc-notes sub braț. Atașatul de presă trebuie să fie

purtătorul tuturor amintirilor: nume, persoane, evenimente și teme de discuție.

Suplu și tenace

Atașatul de presă trebuie să fie *suplu și tenace*. Aceasta înseamnă că trebuie să fie pregătit să evite un eveniment frustrant: întâlnire improvizată, interviu de ultimă oră etc. De asemenea, atașatului de presă i se cere să simtă iminența ocaziei nedorite – desfășurarea unei conferințe de presă în fața unei săli goale – și să modifice programul. În același context, atașatul de presă trebuie să justifice cererea de întârziere a apariției unui articol până când conjunctura devine favorabilă.

Calitățile atașatului de presă sunt puse în evidență și de *capacitatea de intermediere* exprimată, la rândul ei, prin cel puțin patru însușiri: cunoscător, familiar, amical și discret.

Cunoaștere

Atașatul de presă este ambasadorul organizației cel mai apropiat de media. Din această poziție, atașatului de presă îi revine sarcina de a efectua activitatea de fond: redactarea comunicatelor și a dosarelor de presă; conceperea broșurilor, pregătirea articolelor (furnizând elementele tehnice necesare, redând o informație interesantă și dinamică, rescriind unele părți ale articolelor înainte de apariție). O astfel de activitate este deosebit de complexă și imposibil de realizat fără o *cunoaștere* a organizației și fără o practică în folosirea cutumelor media. Prin urmare, atașatul de presă trebuie să acționeze în concordanță cu cerințele jurnalismului tehnic.

Familiar

Un bun atașat de presă stabilește raporturi de încredere cu jurnaliștii: știe să se adreseze fiecărui suport, cunoaște personal câțiva jurnaliști, adaptează „unghiurile de atac” la nevoile fiecăruia. În acest fel, atașatul de presă reușește, puțin câte puțin, să se *familiarizeze* cu metodele de lucru ale principalelor redacții care interesează organizația: momentul conferinței de redactare (eventual sugerarea unei teme de articol prin intermediul unui jurnalist amic), conținutul calendarului redacțional (pentru a propune un subiect bun la un moment bun), termen precis pentru o acțiune (dată, oră).

Amical

Atașatul de presă se poate afla pe poziția de a solicita în permanentă media. Poziția sa nu este de a ține pe termen lung o bună gestiune a cotidianului și de raporturi privilegiate cu anumiți jurnaliști. Un bun atașat de presă evită să-și agaseze interlocutorii făcându-le vizite la redacție sau multiplicând apelurile telefonice. Un bun atașat de presă este

amical și nu ezită să deranjeze un jurnalist pentru o informație capitală, iar acesta din urmă îi va fi recunoscător. Poziția amicală este dependentă de capacitatea atașatului de presă de a se pune în „pielea” jurnalistului.

Discret

Atașatul de presă este *discret* dacă utilizează cu moderație telefonul și e-mail-ul. Apelul telefonic sau electronic se justifică în anumite cazuri:

- în ajunul unei reuniuni (cocktail, conferință, vizită etc.) pentru a reînnoi memoria celor care răspund pozitiv;
- când atașatul de presă se pune la dispoziția jurnalistului cu un articol sau la o emisiune;
- pentru a iniția reveniri de presă.

Telefonul este cel mai percutant și mai rapid mijloc de comunicare.

Calitățile atașatului de presă sunt puternic marcate de *imaginația strategică*. Rolul unui atașat de presă nu se limitează la a răspunde solicitărilor presei de pe o zi pe alta. Această activitate cotidiană este partea aisbergului care iese la suprafață și, în principal, constă în elaborarea unei strategii a relațiilor cu presa. Cu această ocazie, atașatul de presă trebuie să demonstreze că poate să-și aducă un consistent aport la dezvoltarea imaginii, la folosirea celor mai adecvate mijloace pentru a face cunoscută organizația și la formularea misiunii. Importanța misiunii explică întărirea relațiilor care se nasc între direcția organizației și atașatul de presă.

Pentru a găsi unghiurile de atac susceptibile de a interesa presa, atașatul de presă recurge la analiza presei și la auditul organizației. Analiza presei urmărește să se repereze ceea ce există în „aerul timpului”: subiectele care se vând, adică subiectele care nu mai sunt clișee. Centrele de interes ale cititorilor sunt, în mod efectiv, foarte mișcătoare. Auditul organizației este orientat în direcția identificării articolelor care au fost deja în cadrul relațiilor cu presa. Auditul descoperă punctele slabe care au făcut obiectul criticii și punctele forte trecute cu vederea sau uitate. În sfârșit, auditul atrage atenția asupra aspectelor pozitive ale organizației pe care jurnaliștii le-au subliniat întotdeauna.

Organizația poate, de asemenea, să încredințeze relațiile cu presa *specialiștilor externi*: agenție de comunicare și atașat de presă independent.

Apelarea organizației la specialiștii externi – agenție de comunicare și atașat de presă independent – echivalează cu externalizarea activităților de comunicare nonpublicitară folosind subfurnitura relațiilor cu presa.

Subfurnitura

Alegerea *subfurniturii* prezintă avantaje și dezavantaje.

Principalele avantaje sunt: disponibilitatea, economiile, profesionalismul.

Abordarea relațiilor cu presa solicită organizația să consume multe ore de muncă, să fie *disponibilă*. Ca urmare, subfurnitura devine o sursă suplimentară de alocare a

timpului în alte direcții identificate de organizație ca fiind urgente sau foarte urgente. Subfurnitura este un factor de restrângere a structurii organizatorice. *Economiile* sunt rezultatul desărcinării organizației de a crea un post de muncă permanent. Prin subfurnitură crește *profesionalismul* pentru întreaga gamă de prestații specifică relațiilor cu presa, ținerea la zi a fișierului, conceperea dosarului de presă, organizarea reuniunilor etc.

În categoria dezavantajelor se includ: ignorarea unor fapte și evenimente, credibilitate scăzută, intervenții limitate și risc.

Subfurnizorii relațiilor cu presa sunt înclinați să-și reducă discursul despre organizație prin ignorarea unor fapte și evenimente (omisiunea deliberată sau mai puțin deliberată). *Credibilitatea scăzută* decurge din faptul că într-un sector specializat un atașat de presă generalist face cu greu față cererilor formulate de jurnaliștii tehnici.

Intervențiile limitate sunt determinate de atașatul de presă extern care prestează servicii mai bune pentru organizație, dar este doar un intermediar în ceea ce privește informația. Este dificil să judeci, să apreciezi a priori competențele unei persoane care nu lucrează în cadrul organizației. Necunoașterea detaliilor pune organizația în poziția de a încerca o soluție în care *riscul* este mai greu de apreciat.

Alegerea soluției de externalizare a relațiilor de presă se bazează pe o analiză de detaliu a avantajelor și inconvenientelor specifice agenției de comunicare și atașatului de presă independent.

Agenția de comunicare

Avantajele *agenției de comunicare* sunt: bogăția serviciilor propuse și seriozitatea. Bogăția serviciilor propuse decurge din creativitate și polivalență. Creativitatea este rezultatul sinergiilor unei echipe de profesioniști incomparabil mai mari decât calitățile umane și profesionale ale unui atașat de presă. Polivalența este expresia unei palete de mijloace de comunicare folosite și a competențelor multiple specifice unei echipe, precum și posibilitatea de adăugare și integrare a mai multor competențe pentru realizarea unui serviciu. Seriozitatea este asigurată de capacitatea unei agenții de comunicare de a implementa un sistem de urmărire eficace a relațiilor cu presa.

Inconvenientele *agenției de comunicare* au ca principale surse: anonimatul, credibilitatea și concurența

internă. Anonimatul conduce la dispersarea sarcinilor unui dosar. Apoi, unul sau altul poate acuza că nu a fost responsabilitatea lui. De aceea, organizația își minimizează riscul când solicită agenției un interlocutor unic. În acest fel, interlocutorul unic va încerca să se descurce pentru a repartiza și urmări sarcinile. Credibilitatea operează ca și anonimatul, iar organizația trebuie să pretindă să aibă un ambasador specific și permanent aproape de presă. Prin urmare, se creează premisele eliminării suspiciunii jurnaliștilor că ambasadorii se schimbă în mod constant. Concurența internă stimulează agenția de comunicare să adune clienții dintr-un anumit sector, ceea ce ar contribui la ușurarea sarcinilor sale întrucât agenția ar folosi întotdeauna același fișier. Pentru clienți soluția este sinonimă cu o catastrofă pentru că într-o zi agenția prestează servicii unui client, iar în alta deplasează serviciul la un nou client. Pentru organizație există riscul ca agenția de comunicare să presteze servicii unor concurenți.

În cazul *atașatului de presă independent*, avantajele constau în implicare și suplețe. Implicarea este determinată de personalizare și de angajament. Organizația este interesată să-și cunoască repede atașatul de presă și să personalizeze sarcinile. La rândul său, atașatul de presă independent, când constată că i s-au fixat cu precizie obiectivele, se angajează să le onoreze pentru că astfel își compromite imaginea și poate să îl coste falimentul. Suplețea este explicată prin aceea că în cazul atașatului de presă independent apar relații de la om la om. În virtutea unor astfel de relații totul este posibil, chiar și modularea. Din punctul de vedere al costurilor, un atașat de presă independent este mai puțin costisitor decât o agenție de comunicare deoarece cheltuielile fixe sunt mai scăzute.

Inconvenientele atașatului de presă independent decurg din anvergură și competență. Anvergura redusă înseamnă modestie întrucât mijloacele de care dispune atașatul de presă independent nu pot fi comparate cu cele ale unei agenții de comunicare. Atașatul de presă independent riscă să practice politica pașilor mărunți. Discuția despre competență obligă organizația să aleagă între concurență și cunoaștere. Atașatul de presă independent, specializat în sectorul de activitate al organizației, lucrează și pentru concurenții săi. Atașatul de presă independent generalist cunoaște puțin sau nimic despre sectorul de activitate al organizației.

5.1.2. Tehnici de menținere a relațiilor cu presa

Westphalen (2004, p. 153-171) propune trei instrumente principale de lucru cu media: comunicatul de presă, dosarul de presă și conferința de presă.

Comunicatul de presă

Comunicatul de presă prezintă un titlu explicit prin care se identifică un obiectiv. Comunicatul de presă comportă o informație unică, precisă, de calitate și este redactat într-o formă concisă (unul sau două paragrafe dezvoltate pe o jumătate de pagină, maximum. Westphalen (2004, p. 153) susține ideea conceperii comunicatului de presă „în trei timpuri: prezent, trecut și viitor”. Pentru timpul prezent apelează la întrebarea „Cine?”. Răspunsul se referă la fapte, cifre și alte precizări. Timpul trecut se bazează pe întrebarea „Din ce cauză?”. Răspunsul vizează cauzele structurale și evoluția fenomenului. Timpul viitor folosește întrebarea „Către cine?”. Răspunsul indică perspectivele și viitorul. Demont – Lugol, ș.a. (2006, p. 236) optează pentru un elaborat, de asemenea concis, care să se refere la răspunsurile a cinci întrebări: „Care? Cine? Când? Unde? și Cum?”. Orice comunicat de presă se încheie prin a indica: locul, data și coordonatele persoanelor de contact (pentru furnizarea unor informații complementare).

Comunicatul de presă este un instrument puțin costisitor, sobru și discret. Calitatea informației unui comunicat de presă este apreciată prin trei caracteristici: concizie, actualitate și urgență. Printr-un comunicat de presă, se urmărește să se adauge simultan un număr cât mai mare de suporturi. Comunicatul de presă, se pare cel mai facil instrument de menținere a relațiilor cu presa, prezintă și inconveniente. Două inconveniente sunt evidente. Orice comunicat de presă are un caracter banal pentru că în fiecare zi redacțiile primesc duzini de comunicate de presă. Al doilea inconvenient decurge din concizia sa: se limitează la două (cel mult trei) paragrafe, iar jurnaliștii sunt interesați rareori de conținut.

Comunicatele de presă pot conține unele erori. De aceea, după redactarea unui comunicat de presă este nevoie de o analiză critică prin care să realizăm creșterea calității sale. În acest sens, analiza trebuie să se refere la: natura instrumentului, calitatea informației și obiectivele urmărite.

Să presupunem că atașatul de presă al S. C. ELCO – S.A. a redactat un comunicat de presă. Comunicatul, în forma inițială, prezintă un titlu și trei paragrafe.

S.C. ELCO – S.A.

CREȘTERE CONSIDERABILĂ A CIFREI DE AFACERI ÎN 2009

Cifra de afaceri a S.C. ELCO – S.A. a fost în anul 2009 de 1.032 mii lei (din care 890 mii lei din exploatare) ceea ce indică aproximativ o creștere de 21,84%, față de anul 2009, când cifra de afaceri a fost de 847 mii lei (din care 753 mii lei din exploatare).

Totalul comenzilor primite în cursul anului 2009 s-a ridicat la 2.047 mii lei (din care 1.834 mii lei comenzi din exploatare), care, înregistrate în caietul comenzilor S.C. ELCO – S.A. până la 31 decembrie 2010, au însemnat cifra de afaceri pe aproape doi ani.

Aceste cifre confirmă expansiunea Societății și permit să se prevadă o nouă importantă creștere a cifrei de afaceri pe anul 2010.

Craiova, 15 martie 2010.

Analiza critică a comunicatului de presă ne prilejuiește să formulăm o impresie generală și observații punctuale.

La nivelul *impresiei generale*, comunicatul de presă este: *plat, neutru, sărac, lipsit de confort și puțin suplu*. Comunicatul nu are niciun relief. Informațiile importante sunt „înghițite” de celelalte informații. Elementele pozitive se volatilizează, dispar. Mesajul este transmis într-o stare brută, informația nu este pusă în perspectivă (lipsește profitul realizat de societate – o dată capitală pentru analiștii financiari). O lectură rapidă a comunicatului este practic imposibilă. Comunicatul se caracterizează printr-o avalanșă de cifre, lipsă de precizie, iar cititorul nu știe pe cine să apeleze pentru a solicita o informație complementară.

Observații punctuale. Titlul nu spune nimic precis. Formularea „creștere considerabilă” este vagă. *Primul paragraf* se caracterizează prin multe cifre, paranteze și virgule. La finalul frazei, cititorul are suflul crescut. Ne întrebăm: A reținut el două cifre semnificative: cifra de afaceri pe anul 2009 și creșterea procentuală? Dificil de reținut cifra 1.032 mii lei și procentul 21,84%. *Al doilea paragraf* se aseamănă cu cel precedent. Caietul de comenzi este noncalitativ întrucât nu se cunosc cel puțin trei aspecte: natura comenzilor, care este creșterea și ce evoluții se așteaptă. În *al treilea paragraf* domină limbajul de „lemn”!. Mesajele de autosatisfacție par puțin credibile dacă nu sunt însoțite de previziuni. Termenul „expansiune” trebuia explicat prin „cât”? și „până când?”. Apoi, o „nouă importantă creștere” necesită o exprimare în cifre previzionale și lămurită direcția de creștere.

Textul corectat

Exceptând creșterea procentuală a profitului și numele persoanei de contact pentru a furniza informații complementare, textul inițial al comunicatului de presă conține toate elementele necesare redactării unui bun comunicat. Totuși, aceste elemente nu au fost puse în valoare. Folosind aceeași bază iată ce corecții pot fi realizate:

S.C. ELCO – S.A.

CREȘTEREA CIFREI DE AFACERI ÎN ANUL 2009: +22%

Pentru anul 2009, cifra de afaceri a societății ELCO a cunoscut o creștere de 21,9%, de la 845 mii lei în anul 2008 la 1.030 mii lei în anul 2009.

Comenzile înregistrate în cursul acestui an au ajuns la 2.050 mii lei și reprezintă cifra de afaceri a societății pe doi ani (s-a evitat folosirea literei S, majuscula inutilă).

Cele două rezultate confirmă expansiunea S.C. ELCO – S.A. (se citează clar numele societății): locul doi în piața sectorului din care face parte (se citează locul în clasamentul sectorului), creșterea masei profitului cu 60% (expansiunea este susținută prin date).

Pentru informații complementare cei interesați sunt rugați să se adreseze domnului Ilie Banu, directorul departamentului Gestiune financiară, telefon: 0700-101010, e-mail: dir.gestfin@gmail.com (coordonatele persoanei de contact).

Dosarul de presă este un ansamblu integrat de documente care se pun la dispoziția media. Dosarul de presă combină, în general, aspectele factuale (informații brute), documentare (prevăzute pentru a susține demonstrația) și anecdotice (pentru a stârni curiozitatea destinatarilor: jurnaliști, clienți, intermediari etc.). Un dosar de presă trebuie să ofere jurnaliștilor toate elementele necesare care vor fi scrise în caietele lor.

Astăzi, forma dosarelor de presă a cunoscut schimbări radicale sub influența tehnologiei informațiilor. În mod sigur, multe organizații (mai ales cele din sectorul produselor de lux) continuă să trimită informațiile folosind hârtia, poșta sau curierul. Altele apelează la CD-Rom și Internet.

CD-Rom-ul oferă avantaje de talie și prezintă ușurință în înregistrarea informațiilor deoarece jurnaliștii transferă direct informații și imagini în laptop. Totul este la un preț modest.

*Internetul – rapid, interactiv și puțin oneros – răspunde nevoilor jurnaliștilor, lipsei lor de mijloace, de timp sau de expertiză. Totodată, internetul permite accesul direct la fotografii, conectarea la site-urile organizațiilor care le oferă din ce în ce mai multe informații bine prelucrate. Totuși, mai mulți jurnaliști preferă încă mixul: caiet-*Internet*. Ca urmare, înainte de a face să le parvină un comunicat, jurnaliștii aleg canalul prin care doresc să primească informația. Unele servicii de comunicare trimit un *mail*, dar îl dublează sistematic cu un curier.*

Referitor la dosarul de presă, Westphalen (2004, p. 157-160) propune abordarea următoarelor teme: prezentarea dosarului de presă, conținutul dosarului de presă, ilustrațiile și prețul unui dosar de presă. Noi considerăm că doar primele două teme trebuie să intereseze organizațiile.

Prezentarea dosarului de presă

Prezentarea dosarului de presă răspunde unor cerințe de formă, între care:

- colile (în cazul unui dosar de hârtie) sunt reunite într-o învelitoare, dosar, anvelopă pentru a constitui un ansamblu;

- înscrisurile (grupate în documente) sunt ordonate, colile au un antet cu logoul organizației, sunt numerotate și prinse în agrafe pentru ca jurnaliștii să lucreze mai multe dosare deodată;
- dosarul de presă se deschide cu un sumar care indică titlurile documentelor și paginile corespunzătoare (diferitele subsecțiuni sunt anvelopate și grupate pe culori pentru a fi prelucrate cu multă rapiditate);
- dosarul de presă pune în evidență coordonatele persoanei de contact pentru informații complementare (nume, număr de telefon și adresă de mail).

Un bun dosar de presă este acela care incită jurnalistul să îl deschidă și apoi printr-o trecere în revistă, să îl rețină în memoria sa. Un bun dosar de presă depinde de o bună prezentare – factor esențial pentru îndeplinirea obiectivelor de comunicare. În prezentarea dosarului de presă, organizațiile apelează la diverse forme: sobre, puternic informatizate, cu sau fără ornamente. Totul depinde de destinatari. Forma ideală a dosarului de presă este atunci când acesta corespunde cerințelor specifice media. Astfel spus, prezentarea dosarului de presă trebuie să indice cumpătare (nici prea lung, nici prea scurt), să realizeze coerența cu imaginea organizației și compatibilitatea cu principiile media.

Pentru elaborarea dosarului de presă este nevoie ca partea de *prezentare* să favorizeze accesul la dosar. Acest efect se obține urmărind îndeplinirea a trei cerințe: cumpătare, suplețe și eficacitate.

Cumpătarea

Cumpătarea depinde de felul în care este inițiată orientarea către sobrietate și de renunțare la etalonări pretențioase.

Suplețea

Suplețea se obține prin folosirea colilor de format A-4 care pot fi împăturite cu ușurință. Organizațiile recurg, de regulă, la un document (nici prea gros, nici prea subțire) compus din patru coli. Două coli sunt destinate unor fotografii care să redea dinamica organizației și alte două coli conțin cifre, tabele și grafice necesare unei prezentări sintetice a situației actuale și de perspectivă.

Eficacitatea

Eficacitatea este asigurată când dosarul de presă este conceput sub forma unui ghid care ajută cititorul să înțeleagă mesajul ce se dorește transmis.

Conținutul dosarului de presă

Conținutul dosarului de presă este generat cu scopul de a oferi jurnaliștilor un instrument util și eficace. Pentru atingerea scopului organizațiile trebuie să satisfacă două tentații: să conceapă documente cu enunțuri clare, frapante și suplă și să propună articole „gata făcute” pentru ca jurnaliștii să le producă și să le insereze cu multă ușurință în coloanele

publicațiilor. Un dosar de presă cu un bun conținut, atrăgător și complet, trebuie să poată fi periodic actualizat. În acest scop, organizațiile sunt provocate să conceapă un dosar de presă cu „două viteze”:

- o primă parte cu un caracter *distins* rezervată prezentării organizației (nu necesită o revizuire frecventă, poate fi broșată și realizată în quadricromie);
- o a doua parte *utilitară* care să confere cifrelor semnificații: evoluție în timp, conține coli care pot fi modificate cu ușurință și sunt inserate în anexele documentului principal.

Din punctul de vedere al *conținutului*, dosarul de presă trebuie să conțină texte ușor de lecturat și cifre care să probeze dinamismul organizației. Cele două cerințe necesită, la rândul lor, îndeplinirea unor caracteristici de calitate: confort, claritate, credibilitate, comprehensivitate, exploatabilitate și demonstrativitate.

Confort

Confortul este atins când textele sunt „aerisite” și divizate în paragrafe. Cei care compun textele folosesc fraze scurte și un vocabular curent cu puțini termeni tehnici. Analiza textelor indică un echilibru între textul propriu-zis și cifre.

Claritate

Claritatea impune ca textele să fie redactate conform unui plan intern. Fiecare text are un titlu și subtitluri. În text sunt subliniate (prin boldare) elementele importante.

Credibilitate

Credibilitatea este asigurată prin folosirea unui ton pozitiv. Fiecare teză este justificată și privită în perspectivă. Dosarul de presă reasează informațiile „casei” (vorbia despre organizație) într-un context general (evoluția nevoilor cumpărătorului, situația pieței și concurenței, comparațiile internaționale, perspectivele globale etc.).

Comprehen- vitătea

Comprehenvitatea se obține prin arondarea cifrelor unor reprezentări grafice simple, pe de o parte, și, pe de altă parte, prin selectarea unui număr redus de reprezentări grafice.

Exploatabili- tate

Exploatabilitatea este conferită de rigurozitatea textelor. În acest sens, autorii textelor menționează sursele de inspirație și precizează când se fac estimări proprii.

Demonstrati- vitate

Demonstrativitatea este susținută prin tabele în care sunt efectuate comparații judicioase: „astăzi în raport cu mâine”, „noi față de concurență”, „piața națională în mediul internațional” etc.

În concluzie, un dosar de presă este bine elaborat când conține un comunicat de deschidere (în formatul comunicatului de presă clasic se prezintă pe scurt obiectul dosarului), un sumar și o serie de rubrici ordonate conform unui plan logic.

Conferința de presă reunește mai mulți jurnaliști într-un loc și la o oră bine precizate, cu scopul de a transmite un ansamblu de informații. Ocaziile sunt multiple: lansarea unui produs, prezentarea conturilor, prezentarea bilanțului unei operații etc. Succesul unei conferințe de presă rezultă din combinarea diverselor elemente. Mai întâi este nevoie să fie menționat *un public ad-hoc* alcătuit într-o proporție covârșitoare de jurnaliștii invitați. În al doilea rând, *o desfășurare agreabilă* a conferinței caracterizată prin intervenții consistente urmate de o dezbatere vie și constructivă și ținută într-un mediu adecvat (sală, bufet, cadouri). O a treia condiție a succesului se referă la *cantitatea* (numărul articolelor) și calitatea (articole favorabile) *revenirilor*. Cele trei componente sunt reunite cu mare dificultate și numai rareori.

Organizarea unei conferințe de presă se aseamănă cu un parcurs plin de capcane. Organizația se expune în ochii și la critica media întrucât dispune de puțină informație și are multe incertitudini. Organizația constată doar în ultimul moment (înainte de începerea conferinței) care este talia și structura audienței, dar nu va ști niciodată care va fi reacția media. În sfârșit, după încheierea conferinței va avea un răspuns aproximativ cu privire la revenirile de presă, dar nu va putea să aprecieze dacă organizarea conferinței de presă va fi sau nu justificată.

O conferință de presă este un proces în care se succed trei etape: pregătirea conferinței, derularea conferinței și urmărirea post-conferință.

Pregătirea conferinței

Pregătirea conferinței este o etapă complexă în care se înlănțuiesc trei secvențe: analiza factorilor care determină organizarea unei conferințe de presă, definirea unei linii directoare și alegerea unei formule adecvate de organizare.

Analiza factorilor care determină organizarea unei conferințe de presă se bazează pe aflarea răspunsurilor la câteva întrebări: Este necesară conferința? Poate să organizeze conferința? Informația va fi de calitate? Conferința de presă poate fi adaptabilă?

Este necesară conferința? poate fi considerată o întrebare care permite organizației să observe că o conferință de presă nu se rezumă doar la un pretext media pentru un eveniment (pe termen scurt). Câștigul maxim este atunci când organizația poate stabili contacte privilegiabile cu presa (o preocupare fundamentală pe termen lung).

Următoarele două întrebări (*Poate să organizeze conferința? Informația va fi de calitate?*) impun un răspuns punctual și nu în general. Astfel, capacitatea organizatorică depinde de dimensiunea organizației, de practicile specifice ramurii de care aparține, de mijloacele disponibile și, firește, de numărul jurnaliștilor susceptibili să vină la conferință (nimic nu este mai rău decât o sală pe jumătate goală).

Capacitatea organizatorică este apreciată în funcție de anvergura conferinței de presă. Evident, minunatele mici reuniuni nu pot niciodată să dezvolte o informație profundă, ceea ce echivalează cu o informație de slabă calitate.

Cea de-a patra întrebare vine să lămurească multe aspecte specifice etapei de pregătire a conferinței: *Conferința de presă poate fi adoptată?* Într-o conferință de presă, aceeași informație este dată în același timp și în toate conferințele de presă. Jurnaliștii nu agreează această tehnică opusă intereselor lor și costisitoare în timp. Dacă noutatea se referă doar la un grup restrâns de suportați de ce să nu se organizeze interviuri personalizate sau să se aleagă alte formule mai puțin „gustate” de jurnaliști (de exemplu, conferința unui comitet restrâns). Organizația trebuie să cerceteze dacă mesajul corespunde mai bine unui comunicat tehnic (concis, precis, urgent) sau unui apel telefonic (metodă interactivă, personalizată, rapidă).

Dacă se obțin răspunsuri afirmative la întrebările enunțate, organizația este încurajată să pregătească o conferință de presă și trece la *definirea unei linii directoare*. O conferință de presă trebuie concepută ca un show. Pentru aceasta, organizatorul trebuie să realizeze mai multe interogări: *Care sunt așteptările media? Care este beneficiul adus de o conferință față de un dosar de presă? Ce va trebui să facă pentru a seduce?*

Înainte de a intra în detalii, organizația va fixa liniile mari:

- **data;**
- **conținutul (felul mesajului);**
- **forma (tehnică, profesională, evenimentală, spectaculară);**
- **bugetul (cât este dispusă să cheltuiască);**
- **media (cine este invitat).**

Referitor la dată, organizația trebuie să se asigure că poate evita anumite zile, perioade, orare și concurenți. Zilele unei săptămâni care trebuie evitate: *luni* (este o zi când se reia activitatea după o pauză de două zile), *miercuri după-amiază* (nu se recomandă când sunt invitați copiii) și *vineri* (este prima zi de week-end).

În privința perioadelor trebuie evitate *vacanțele școlare*, *luna august* (luna concediilor atât pentru organizații, cât și pentru media) și *începutul lunii septembrie* (media nu reușește să atingă ritmul de dinainte de vacanță).

Orarele contraindicate: în mod deosebit *după sfârșitul după-amiezii* (acesta este momentul privilegiat al jurnaliștilor pentru că telefonul sună puțin și se dedică scrisului).

Principalii concurenți sunt *organizatorii de manifestări sportive* (pentru țara noastră, fotbalul continuă să rămână un redutabil concurent).

Etapa de pregătire a conferinței de presă se încheie cu alegerea unei formule: mic-dejun, dejun, cocktail, dineu. Pentru alegere, organizatorul trebuie să aibă o bună cunoaștere a avantajelor și inconveniente ale celor patru forme de organizare a conferinței de presă. La fel de important este ca organizatorul să respecte anumite reguli. În tabelele 6.1. ÷ 6.4. redăm avantajele, inconveniente și principalele reguli.

Tabelul 5.1. Micul – dejun: avantaje, inconveniente, reguli

Avantaje	Inconveniente	Reguli
O formulă economică, favorizantă și rapidă. Atmosferă deconectantă și profesională. Jurnaliștii conștientizează că sunt invitați pentru un timp scurt.	O formulă delicată și limitată în timp. Întârzierile sunt frecvente. Totul trebuie să se producă într-o jumătate de oră (de regulă între 9 ³⁰ -10 ⁰⁰). Este o formulă puțin agreată pe timp de iarnă.	Accesul să fie facil (dacă se poate în centrul orașului). Trebuie rezervate scaune pentru cei care întârzie și să li se ofere dosare de presă. Evităm să programăm micul-dejun după ora 10 ⁰⁰ .

Prelucrare după Westphalen (2004, p.165).

Tabelul 5.2. Dejun: avantaje, inconveniente, reguli

Avantaje	Inconveniente	Reguli
Contribuie la dezvoltarea relațiilor interpersonale. Este o bună ocazie de a cunoaște mai bine jurnaliștii. Vorbitorii dispun de multiple posibilități de intervenție și de a răspunde la întrebări (la începutul dejunului, între platouri și cafele).	Dejunul este o „redută” care blochează jurnaliștii pentru mult timp (aproximativ trei ore). Aspectul „foarte drag” este (frecvent) insuficient pentru a atrage invitații.	Se limitează durata dejunului la mai puțin de două ore. Se optează pentru un meniu care să nu „adoarmă” invitații. Se distribuie invitații la 6-8 mese. Fiecare masă trebuie să fie animată de un responsabil din partea organizației.

Prelucrare după Westphalen (2004, p.165).

Tabelul 5.3. Cocktail: avantaje, inconveniente, reguli

Avantaje	Inconveniente	Reguli
O formulă discretă, economică și rapidă. Invitații percep timpul alocat un adevărat repaus.	Banale, aleatorii și superficiale. Multe cocktail-uri riscă să se suprapună în timp. Totul se derulează în mare grabă.	Se optează pentru simplitate și ritm alert. Se limitează durata intervențiilor la maxim 5 minute. Se continuă dezbaterile la bufet. Pentru bufet se comandă: produse de patiserie, apă, sucuri, cafele.

Prelucrare după Westphalen (2004, p.166).

Tabelul 5.4. Dineu: avantaje, inconveniente, reguli

Avantaje	Inconveniente	Reguli
O formulă insolită, convivială și puțin practică. O atmosferă informală, confortabilă și relaxantă.	Incertitudine și exigență. Jurnaliștii sunt nevoiți să accepte să-și consacre o seară întreagă în organizație. Organizația face o promisiune și se obligă să aducă informație de calitate.	Se alege această formulă când există maximă certitudine că se poate conta pe venirea celor mai importanți jurnaliști. Se urmărește unitatea jurnaliștilor când se organizează un dineu de agrement.

Prelucrare după Westphalen (2004, p.166).

Organizația alege formula care i se potrivește cel mai bine. Însă, indiferent de formulă, cordialitatea față de invitați trebuie să intereseze cel mai mult organizația. Amfitrionul nu trebuie să uite că o conferință de presă este o minunată ocazie pentru a întâlni, în mod personal, jurnaliștii și de a angaja cu aceștia relații mai puțin formale ca cele stabilite la birou sau prin telefon. De remarcat că mediul marchează auditoriului unei conferințe de presă și, totodată, influențează imaginea pe care organizația dorește să o promoveze.

Pentru alegerea locului nu există reguli precise. Câteva precauții sunt demne de luat în considerare. Deplasarea este o obsesie a jurnalistului, de aceea este de dorit să se aleagă un loc central, ușor de găsit, accesibil pentru mijloacele de transport în comun și care oferă posibilități de parcare.

Derularea conferinței de presă este o etapă în care se succed trei faze: lansarea invitațiilor, pregătirea intervențiilor și controlul derulării conferinței de presă.

Lansarea invitațiilor

O conferință de presă se derulează pe baza unui anunț, un instrument de reactualizare a memoriei invitaților. Anunțul este promovat după ce organizatorii au lansat invitațiile. *Lansarea invitațiilor* este o ocazie de reactualizare a fișierului de presă. Pentru lansarea invitațiilor, organizatorii aleg momentul, stabilesc lista invitațiilor, redactează și transmit invitațiile.

Invitațiile trebuie transmise cu trei săptămâni înainte (nici mai devreme pentru că jurnaliștii pot uita și nici mai târziu pentru că agenda lor ar putea fi prea încărcată). Prin controlul derulării conferinței de presă, organizatorii analizează răspunsurile pozitive ale invitaților – respondenți și formulează două ipoteze de lucru

- în prima ipoteză, organizatorii plănuiesc relansarea invitației și cu două-trei zile înainte de derularea conferinței, pe baza unui apel telefonic, întreabă: „*Ați primit invitația noastră?*”, „*Care este intenția dvs.?*”;

- în cea de a doua ipoteză, organizatorii reactualizează memoria celor care au formulat un răspuns pozitiv și le mulțumește cu multă „dulceață” că în scurt timp vor avea onoarea și plăcerea să îi întâlnească.

Invitația se redactează pe o hârtie de bună calitate care prezintă un antet cu numele și adresa (stradă, telefon, e-mail) organizației. O invitație tip conține două părți: partea propriu-zisă și un cupon de răspuns timbrat (va fi retransmis până la o dată-limită). Partea propriu-zisă se referă la:

- **prenumele și numele invitatului;**
- **tema conferinței;**
- **data, ora și locul (se poate adăuga un plan în care se marchează locul, inclusiv parcare);**
- **programul orar al expozeurilor și intervențiilor (17⁰⁰-Prezentarea generală a organizației, atașat de presă domnul etc.).**

Conferința de presă se desfășoară în prezența (se menționează o personalitate celebră din cadrul organizației sau din afară) sau Conferința de presă se desfășoară sub înaltul patronat al (se menționează fondatorul sau actualul patron al organizației). Conferința de presă va fi urmată de un cocktail...

Pregătirea intervențiilor solicită organizatorul să se intereseze cu privire la: Cine prezidează conferința? Ce intervenții vor fi făcute? Cum trebuie rostite alocuțiunile?

Referitor la: *Cine prezidează conferința?* Se poate recurge la o persoană din interiorul organizației sau din afara acesteia. În ambele cazuri se recomandă ca o conferință de presă să se deschidă în prezența unei personalități importante (ministru, președinte de holding, eminență științifică, invitat străin de marcă).

Apoi, în primul caz, persoana care deține cea mai înaltă poziție de management din organizație deschide conferința și își prezintă alocuțiunea după care urmează ceilalți intervenienți. Ansamblul alocuțiunilor nu trebuie să depășească 20-30 de minute.

În cel de-al doilea caz se pune întrebarea: *Trebuie solicitată o somitate să prezideze conferința?* Se poate răspunde cu *Da* și *Nu*. *Da*, pentru prestigiu (prezența unei somități credibilizează conferința și atrage jurnaliștii). *Nu*, este o asumare de riscuri. Oratorii organizației pot să facă o figură palidă aproape de un „mare om”. Jurnaliștii, după

Pregătirea intervențiilor

conferință, vor avea, în mod natural, dorința de a intervieva o celebritate și de a abandona temele conferinței. Pe de altă parte, o celebritate este, prin definiție, o persoană foarte ocupată și susceptibilă de a se retrage în ultimul minut. În sfârșit, când facem apel la un „mare om” încercăm, mai întâi, să obținem un acord ferm și apoi să nu lăsăm să se „canibalizeze” conferința. Pentru aceasta fixăm, în prealabil, liniile intervenției sale. Avem grijă să punem în fața personalității interlocutori cu greutate. Pretextând nevoia de a atrage presa, acest personaj trebuie considerat piesa grea în convingerea conferinței, dar niciodată rațiunea sa de a fi.

Întrebarea: *Ce intervenții vor fi căutate?* Suscită pentru organizatorii conferinței un interes capital. Intervențiile vor fi pregătite cu minuțiozitate. Intervențiile trebuie să anticipeze întrebările jurnaliștilor, mai ales dacă există subiecte sensibile. Din această optică cel mai bine este să se sugereze jurnaliștilor să transmită întrebările lor în avans. O astfel de practică „protejează” organizația și îi permite să apere derularea dezbaterilor.

Fiecare întrebare ridicată va fi gândită în profunzime, eventual reformulată și integrată într-o perspectivă mai generală. Dar jurnaliștii nu îndrăgesc, câtuși de puțin, acest procedeu. În principiu, jurnaliștii țin să își apere independența și se simt cu „masca pe gură” dacă trebuie să adreseze întrebări în prealabil; ei se tem să obțină răspunsuri deturnate. În lipsă de timp, jurnaliștii nu dispun de disponibilitatea necesară pentru a reflecta, în avans, la tema conferinței, dar să mai și anticipeze întrebările. O altă întrebare care se impune este: Interesul unei conferințe de presă nu cumva rezidă tocmai într-o schimbare spontană între reprezentanții media și organizație? Firește că da, deoarece este interesată să pună în valoare stimuli care contribuie la dezvoltarea imaginii sale. La rândul lor, jurnaliștii doresc să pună întrebări pe viu la unii sau la alții și să suscite ineditul.

Cum trebuie rostite alocuțiunile? Alocuțiunile trebuie să fie structurate, clare și succinte. Trebuie adresate într-un mod direct, informativ și convingător. În promovarea alocuțiunilor pot fi folosite câteva reguli care facilitează interrelaționarea:

- **utilizarea unui vocabular uzual** (fraze scurte și termeni curenți; evitarea pleonasmelor și expresiilor capcană, mai ales cele din familia negării negativului);

- **rostirea alocuțiunilor cu ritm de 140-170 cuvinte pe minut** (Westphalen, 2004, p. 167, consideră că printr-un astfel de ritm vorbitorul „lasă impresia că își bombardează auditoriul”);
- **recurgerea la discursul anecdotic** (ameliorează confortul auditoriului, destinde atmosfera, favorizează înțelegerea și memorizarea; exemplele concrete se fixează bine în memorie);
- **simplificarea alocuțiunilor** prin renunțarea la expozeul hiperspecializat și menținerea echilibrului între termenii tehnici (20%) și termenii curenți (80%);
- **alternarea pronumelui personal** („eu” trebuie contrabalansat de „noi” și „dumneavoastră”; „eu” trebuie să se situeze sub 2%).

Controlul derulării conferinței de presă este descris de Westphalen (2004, p. 168-169) foarte convingător prin cinci sugestii: substantivele „fișier”, „cadou” și verbele „a aștepta”, „a oferi” și „a ajuta”.

Profitați de venirea jurnaliștilor pentru a constitui o listă de presă nominativă și actualizată. La intrarea în sală, o secretară întâmpină și notează pentru fiecare jurnalist: numele, adresa și media din care face parte. De același tratament trebuie să se bucure și ceilalți invitați. O astfel de listă prezintă utilitate pentru a ști cine a răspuns inițiativei.

Pregătiți pentru invitați cadouri (pentru cei care au răspuns afirmativ invitației) un mic bagaj plastifiat. În acest scop folosiți un sistem de identificare foarte clar bazat pe un sistem de culori. De exemplu, bagaje bleu pentru membrii organizației și bagaje verzi pentru jurnaliști și ceilalți invitați din afara organizației.

Oferiți cadouri cu însemnele organizației (stilouri, brichete, umbrele, calculatoare de buzunar etc.), cadourile să nu fie prea scumpe. Evitați să lăsați impresia că intenționați să cumpărați jurnaliști.

Prevedeți un sfert de oră pentru a aștepta pe cei care întârzie. Dedicăți acest sfert de oră jurnaliștilor pentru că ei se află într-o perpetuă cursă contra cronometru. Paradoxal tocmai aceștia nu agreează așteptarea.

Ușurați activitatea jurnaliștilor prin distribuirea dosarelor de presă, difuzarea materialelor audiovizuale și a diferiților suportați (transparente, dispozitive, fotografii, filme).

Urmărirea post-conferință. Conferința de presă nu se încheie cu ultimii invitați sosiți. O urmărire post-conferință este absolut necesară. Urmărirea post-conferință prezintă trei componente: buclarea informației, administrarea cererilor jurnaliștilor și constituirea cărții de presă.

**Buclarea
informațiilor**

Buclarea informațiilor sau culegerea și ordonarea informațiilor servește pentru redactarea unui comunicat de presă cu scopul de a lua în considerare domeniile, rezultatele și bilanțul conferinței de presă.

**Administrarea
cererilor
jurnaliștilor**

Administrarea cererilor jurnaliștilor răspunde unor solicitări post-conferință. Jurnaliștii consideră că informațiile primite înainte și în timpul conferinței nu sunt suficiente. Aceștia doresc fotografii, documente, informații complementare etc. În plus mai solicită interviuri cu unul sau cu altul.

Organizatorul reuniunii trebuie, pe cât posibil, să anticipeze natura și structura informațiilor suplimentare și să cunoască linia de urmat în termeni politici (ce dorește organizația) și material (cât poate să propună). Interviurile: Da? Nu? Da? Purtătorul de cuvânt dorește să vorbească? Despre ce temă? În care termen? Trimite produse? Da? Nu? Retrimite cereri, în care termen? Există fotografii disponibile? Retragerile sunt posibile? Conferința de presă a costat deja mult? Organizația este dispusă să degaje sume suplimentare pentru a răspunde exigențelor media?

**Constituirea
unei cărți de
presă**

Constituirea unei cărți de presă. O carte de presă este o culegere care conține toate citările referitoare la organizație apărute în jurnale și magazine sau difuzate pe suporti radiofonici sau vizuali. Colecțiile de presă sunt rearanjate într-o ordine cronologică. Ele pot fi, de asemenea, triate printr-o tehnică tehnico-matematică. Aceste ordonări, compartimentări sunt interesante și explicite. Totuși, unele dintre ele se dovedesc a fi greu de administrat. Un articol care tratează, în general, mai multe teme deodată nu poate evita redundanțele.

Cartea de presă este un document important deoarece: are o valoare de memorie și de mărturie; este un indicator al succesului unei operații; poate fi utilizată ca vector de imagine și ca mijloc de informare de către diferite categorii de public și de organizație.

5.2. Audiovizualul organizației

Mijloc de informare și de prestigiu, audiovizualul se integrează în toate planurile anuale de comunicare ale organizațiilor pentru a le ajuta să devină

cunoscute de categoriile de stakeholderi (clienți, furnizori, cumpărători, salariați, acționari).

Principalul instrument al audiovizualului este *filmul*. Acesta este o proiecție îndreptată asupra organizației de către un creator preocupat să o prezinte sub multiple aspecte și în toate sensurile termenului. Organizația este, înainte de toate, o realitate economică, o comunitate umană înzestrată cu o conștiință a apartenenței, o memorie care are o anumită cultură. Ca urmare, filmul își propune să ilustreze prin imagini toate aceste caracteristici.

5.2.1. Audiovizualul – vector de comunicare

O organizație caută prin audiovizual să răspundă în mod concret unei nevoi precise. La rândul său, nevoia se poate descompune într-un scop, țintă și mod de difuzare.

Scopul identifică vocația audiovizualului de informare, formare, motivare și promovare.

Ținta precizează cui se adresează (publicului intern, publicului extern sau ambelor categorii de public).

Modul de difuzare redă cadrul categoriilor de public în care va fi transmis filmul.

Obiectivele audiovizualului

Audiovizualul poate avea unul sau mai multe *obiective*.

Utilizarea audiovizualului este practic nelimitată pentru că se adaptează cu mare ușurință diferitelor momente ale vieții unei organizații: angajare, lansarea unui produs, reuniunea, salonul profesional și festivități diverse. Audiovizualul de prestigiu se adresează atât personalului organizației, cât și diferitelor tipuri de public externe (publicul în general alcătuit din clienți, consumatori, furnizori, bancheri etc.).

Principalele obiective ale audiovizualului sunt: formare-informare și promovare. Audiovizualul poate să vehiculeze diferite tipuri de mesaj: economic (rezultate, performanțe, perspective), financiar (calcul, bilanțuri), social (masă salarială, mediu, igienă și securitate) și tehnic (prezentarea noilor tehnologii).

Când este conceput pentru uz intern, audiovizualul urmărește două obiective tradiționale: să răspundă unei nevoi pedagogice punctuale (prezentarea unui material, tehnici sau a unui nou proces de producție) și să se integreze într-un program de motivare pe termen lung (responsabilizarea și sensibilizarea personalului). Urmărind vocația sa, filmul se poate adresa societății în ansamblu (prezentarea proiectului de organizație) sau unui public țintă (de exemplu, informarea unei categorii specifice de salariați).

În planul promovării audiovizualul are, de asemenea, două ținte: internă (organizația se adresează salariaților și forței de vânzare cu scopul atragerii celor două părți într-un proces de colaborare) și externă (când se adresează clienților, specialiștilor externi în marketing, acționarilor, jurnaliștilor și investitorilor financiari pentru ca toți să fie atrași în actul de cumpărare sau de adeziune).

Difuzarea filmelor

În privința *difuzării filmelor* trebuie observat că perioada filmelor proiectate de două sau trei ori unui public țintă (restrâns) a trecut. Astăzi, audiovizualul organizației este larg exploatat, iar la acest proces contribuie trei fenomene. Pe de o parte, audiovizualul a fost introdus în viața actuală a organizației datorită multiplicării ocaziilor de prezentare a filmelor (reuniuni, conferințe, întâlniri profesionale, operații de export etc.). Pe de altă parte, odată cu restrângerea sferei de importanță a scrisului, s-au dezvoltat tehnicile de promovare a imaginilor (casetă, DVS, CD-Rom). Imaginile pot fi structurate într-un fișier, document și proiectate cu ajutorul unui televizor sau calculator. Cel de-al treilea factor care contribuie la lărgirea modului de difuzare vizează accesibilitatea organizațiilor la canalele de difuzare externă: săli de cinema și canale de televiziune.

Strategia de difuzare

Strategia de difuzare (internă și externă) influențează chiar tipul de film care va fi realizat: film didactic, film scenarizat; film de scurt metraj, film de mediu metraj; film cu un buget mic; film cu un buget substanțial.

Difuzarea internă apelează, de regulă, la patru mijloace: proiectare, reuniune de informare, convenție comercială și site-ul organizației.

În cazul *proiectării*, organizația invită întregul personal sau o parte a acestuia pentru a viziona un film. Proiectarea poate fi formală (în cazul unei mari reuniuni, a reuniunii anuale) și informală (în cazul unui interviu de angajare când organizația este prezentată celor care au fost selecționați).

Reuniunea de informare

Reuniunea de informare se organizează cu scopul de a prezenta personalului unei organizații mizele, constrângerile și mijloacele necesare pentru fabricarea unui produs, asimilarea unui nou proces de producție, alegerea unei selecții de reorganizare etc. În cazul reuniunii de informare, filmul este urmărit de un public omogen. Totodată, în reuniunea de informare trebuie făcută distincție între

audiovizualul cu vocație didactică (filmul are o structură închisă) și cel cu vocație comportamentală (filmul are o structură deschisă).

Convenția comercială

Convenția comercială se bazează pe organizarea unui spectacol (uneori de câteva ore) în care, mai întâi, este proiectat un film având ca subiect comercializarea unui produs. Obiectivul convenției comerciale este clar: sensibilizarea forței de vânzare și informarea în mod regulat despre starea organizației.

Organizația folosește proiecția filmului pentru a evalua impactul său. Căile și mijloacele de evaluare a impactului sunt variate, două sunt utilizate cu o mai mare frecvență: discuția și distribuirea de chestionare. Ambele sunt promovate după vizionarea filmului. Pe baza discuției, organizatorii obțin o impresie generală a auditoriului. Prin distribuirea de chestionare auditoriului se obțin păreri personale și detaliate. Pentru a ușura misiunea respondenților, organizatorii folosesc chestionare structurate cu un număr redus de întrebări și opțiuni de răspuns.

Westphalen (2004, p.345) consideră că „În afara acestor procedee interactive este de dorit ca organizatorul convenției comerciale să elaboreze un proces-verbal de proiecție. Acest document va oferi informații în cifre (numărul participanților, caracteristici) și precise (tipologia reacțiilor, atmosfera generală). În cazul proiectărilor multiple, procesul-verbal de proiecție va furniza elemente de comparație fiabile necesare realizării unui bilanț general. Pentru realizarea bilanțului vor fi analizate răspunsurile la o serie de întrebări, cum sunt: A fost înțeles audiovizualul? A fost apreciat? De către cine? Și-a atins scopul? Care sunt inconvenientele audiovizualului? Cum pot fi eliminate?

În țara noastră din ce în ce mai multe organizații postează pe *site-ul* lor (internet și extranet) materiale video sau filme (de publicitate sau de prezentare a organizației) pe care le realizează la un moment dat. „În Franța, de exemplu, site-urile cele mai frecventate sunt:

Audiovizualul este pentru organizație un mijloc util pentru a se adresa diferiților săi interlocutori. În acest scop, se folosește difuzarea externă – vector determinant în strategia audiovizuală. Difuzarea externă se realizează prin: reuniuni, televiziune, cinematograful și videoteci specializate.

Audiovizualul este utilizat ca vector de comunicare în cadrul unor *reuniuni*, cum sunt: conferință de presă, adunare generală, reuniune financiară, salon profesional etc.

Televiziunea locală este preocupată să producă și să difuzeze filme de organizație folosind rețele de cablu.

Cinematograful poate fi interesat să difuzeze un scurt metraj în cadrul unui film cu succes la public și să îl prezinte în prima parte a programului. Pentru difuzarea unui film de organizație, cinematograful solicită să se respecte anumite standarde de difuzare, cerințe tehnice și calitative.

Pentru difuzarea materialelor audiovizuale, organizațiile își pot înscrie creațiile lor în catalogul *videotecilor specializate*.

5.2.2. Cheile succesului unui film

Un film de organizație se naște din compromisul dintre două tipuri de preocupări: creativitatea impusă de gen (este înainte de toate un film) și seriozitatea vocației sale (este în serviciul organizației). Este o mare greșeală să se creadă că, pe de o parte, există imaginea și muzica (adică tot ce izvorăște din omul de artă) și, pe de altă parte, mesajul care ar ține de competența exclusivă a reprezentantului organizației. În realitate succesul filmului se bazează pe două chei strâns legate: conținutul (impune o anumită formă) și stilul sau modalitatea de realizare a unui film (marchează și își pune amprenta asupra calității).

Conținutul este dat de capacitatea de a respecta regulile de aur ale audiovizualului, iar *stilul* sau modalitatea de realizare a filmului este dependent de evitarea unor obstacole și tentații.

Regulile de aur ale audiovizualului sunt:

- **să informeze;**
- **să povestească;**
- **să distreze;**
- **să se impună.**

Capacitatea de *informare* conferă filmului conținut interesant, iar mesaje transmise sunt reprezentative; prin conținut și mesaje se construiește imaginea organizației. Esența unor procese, chiar și complicate, poate fi surprinsă printr-o *povestire* bine construită. Ficțiunea, umorul, spectacolul, estetismul sunt tot atâtea artificii utile pentru transmiterea unui mesaj care, oricât de serios ar fi, poate să fie enunțat într-un mod amuzant. Un film *se impune* când se adaptează modului de difuzare, cerințelor diferitelor categorii de public și culturii organizației.

Cele patru reguli de aur se intersectează și împreună contribuie la formularea unui mesaj clar, la realizarea unui spectacol de calitate pe o perioadă scurtă și la stimularea muncii în echipă.

Cu cât mesajul este mai clar, adică bine construit, cu atât mai bine va fi auzit. Cu cât un mesaj este mai simplu, cu atât va fi mai bine înțeles și memorat. Trebuie să se spună maxim de lucruri într-un timp minim, Cu cât numărul de mesaje este mai limitat, cu atât vor fi mai evidente. Este de preferat să se enunțe câteva principii generale decât să fie lansate idei fără legătură sau logică. Definirea conținutului filmului este o sarcină fundamentală care revine comanditarului, producătorului și realizatorului. Toți aceștia trebuie să trieze, să ordoneze o cantitate de informații și să ajute organizația care, de multe ori, nu are forța pentru a se autocenzura.

Un spectacol de calitate este atunci când spectatorii aderă la mesajul transmis. Rețeta spectacolului de calitate se bazează pe: scenariu interesant, o regie care să îl pună în valoare, un ton specific și o durată scurtă. Un film de

calitate se obține printr-o reală convergență între comunicarea organizațională și cea realizată la televizor. Într-un film de organizație, ficțiunea trebuie folosită din ce în ce mai mult pentru a povesti o întâmplare petrecută în organizație. Modelele de narațiune trebuie să meargă de la imaginar la suspans și să treacă prin comic. Un film de calitate are o durată scurtă, maximum zece minute. Această regulă trebuie să fie în mod riguros respectată, oricât de dureroasă ar fi pentru organizația comandată. Numai o realizare de scurtă durată permite atingerea obiectivelor fixate. Durata scurtă a filmului de organizație este cerută atât de necesitatea menținerii atenției spectatorului (cu cât filmul este mai scurt, cu atât mai puțin există riscul ca spectatorul să se plictisească), cât și de posibilitatea ca filmul să fie utilizat pe site-ul organizației. Prin urmare, este important ca filmul să fie gândit ca instrument de furnizare a informației pe o durată lungă și să poată fi vizionat în orice moment al difuzării.

Succesul unui film este condiționat de stimularea muncii în echipă. De calitatea asocierii client-echipă depinde reușita. Alegerea unei echipe bune este un proces delicat, deoarece nu este niciodată garantat dinainte. Pentru a susține succesul, organizația este sfătuită să adopte un demers prudent, în trei timpi: familiarizarea cu universul audiovizual, alegerea cu grijă a producătorului și acordarea unei libertăți depline în materie de creație. Pentru a alege în cunoștință de cauză, comanditarul va trebui să întâlnească mai mulți producători, să ceară fiecăruia să examineze realizările care se apropie de propriile sale nevoi. Alegerea cu grijă a producătorului este determinantă pentru că producătorul este pivotul filmului. Producătorul este, în același timp, mediatorul organizației și directorul de producție. Totuși, maeștrii care toarnă filmul sunt: *realizatorul* (cel care coordonează actorii și se ocupă de regie) și *operatorul* (cel care se ocupă de lumini, de cadru și de planuri). Pentru a funcționa bine o echipă un factor esențial este contextul mai mult sau mai puțin favorabil. Contextul este cel care influențează concordanța dintre competențele fiecărui participant cu subiectul și tratamentul.

Obstacole de evitat

Obstacolele esențiale care trebuie evitate sunt: scenariu nepotrivit, mod de comunicare neadaptat și realizarea tehnică incompletă.

Principalele motive ale *scenariului nepotrivit* sunt: excesul de zel și de simplitate. Excesul de zel constă în alcătuirea unei liste exhaustive cu realizările organizației fără a surprinde intercon condiționările dintre ele și în încercarea de a convinge apelând la o mulțime de cifre și de grafice. În acest caz, organizația riscă să producă un film auster, plictisitor. Excesul de simplitate poate rezulta din lăudarea meritelor unui produs, ale unei tehnici, fără să se spună niciun cuvânt despre organizația producătoare. Prezentarea organizației prin enumerarea activităților sale fără să se menționeze esențialul

– personalitatea este o simplitate dăunătoare. Excesul de simplitate conduce la prezentarea unei imagini fragmentate și limitate a organizației.

Un *mod de comunicare neadaptat* are la bază o lipsă de dinamism (scenariul nu avansează) și un ton sentențios, paternalist sau moralizator (filmul evidențiază sfaturile și se mulțumește să afirme superioritatea comanditarului pe melodia „noi suntem cei mai buni”). Totodată, un mod de comunicare neadaptat înseamnă un mesaj steril (când prezentarea organizației este banală, fadă) și un discurs „tunel” al președintelui (discursul acestuia nu se mai termină).

Limitările de buget „împing” organizația spre o *realizare tehnică incompletă*. Ca urmare, organizația, în dorința de a cheltui cât mai puțin, refuză serviciile profesioniștilor care lucrează în televiziuni și se orientează către proprii creatori și realizatori de materiale audiovizuale. Aceștia din urmă, mândrii de experiențele lor anterioare, caută să construiască o ficțiune sau un reportaj despre organizație. Totuși, publicul, familiarizat cu mass-media, este obișnuit cu un anumit nivel de calitate și va sancționa realizările creatorilor proveniți din interiorul organizației.

Tentațiile nepotrivite, neinspirate provin din dorința comanditarului de a recurge la mijloace excepționale. Acestea, de regulă, nu sunt cele care își aduc aportul la calitatea filmului. Pot fi însă reținute trei tentații utile (totuși, cu avantaje și dezavantaje): încercarea unui anumit gen (comicul se pare că oferă rezultate bune), recurgerea la o vedetă și apelarea la un regizor recunoscut.

Încercarea unui anumit gen este o tentație cu un obiectiv foarte clar: disimularea importanței demersului sub o formă atractivă. Reușita acestei tentații depinde de capacitatea echipei de a evita efectul burlesc (de bufon) care nu face pe nimeni să râdă. De aceea, înainte de a realiza o alegere este bine să se cerceteze tentația prin două întrebări: Tentația este adaptabilă subiectului tratat? Cum să nu cazi într-un comic mediocru? Prima întrebare ne atenționează că situația comicului nu se potrivește cu toate tipurile de mesaje și nici nu poate fi folosită la toate organizațiile. Cea de-a doua întrebare ne dezvăluie că o singură glumă nu este suficientă. Este nevoie ca întregul scenariu să fie amuzant. În general, este periculos ca un film să se bazeze pe un singur

element, glumă, enigmă sau bandă-sonoră. Publicul se plictisește repede de un singur artificiu.

Unele organizații, mai frecvent cele bogate, solicită actori cu renume să joace în producțiile lor audiovizuale. O astfel de tentație asigură un dublu profit: captarea atenției spectatorilor și surprinderea publicului prin renunțarea la seriozitatea folosită în comunicarea organizațională. Tentația recurgerii la vedetă poate aduce și neajunsuri. Este posibil ca personalitatea actorului să „vampirizeze” (să exploateze) filmul, caz în care mesajul propriu organizației dispare datorită prestației actorului. În plus, onorariul actorului încarcă nejustificat bugetul filmului.

Apelarea la un regizor recunoscut este o ipoteză tentantă. Și această tentație se pare că prezintă mai multe dezavantaje decât avantaje. Competențele unui regizor recunoscut costă foarte mult. Apoi a face cinematografie nu se rezumă la a ști să faci un film bun de organizație. De aceea, organizațiile sunt sfătuite să conteze mai puțin pe efectul pe care ar putea să îl producă numele unui mare realizator în genericul unui film de organizație.

“Informațiile, în general, se transmit eficient în organizație, cu excepția faptului că cele mai puțin agreabile întâlnesc obstacole mari când circulă de jos în sus.”

Paul GRAY

Capitolul 6

COMUNICAREA MANAGERIALĂ, COMPONENTĂ IMPORTANTĂ A COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

6.1. Importanța comunicării manageriale

De mai mult timp se apreciază despre comunicarea managerială că este atât competitivă, cât și interesantă. Cele două atuuri fac din comunicarea managerială o forță pe care organizațiile o folosesc ca să răspundă multiplelor provocări, între care:

- *creșterea complexității activității;*
- *tehnologia;*
- *responsabilitățile managerilor de a comunica cu echipele de lucru și clienții;*
- *varietatea și complexitatea relațiilor interpersonale;*
- *ponderea mare pe care comunicarea o deține în programul de activitate al oricărui manager;*
- *nevoia de a comunica eficient.*

Complexitatea activității

Creșterea complexității activității este o provocare pentru managerii organizațiilor întrucât aceștia trebuie să se confrunte cu multe forțe noi. Într-un asemenea context, ciclurile de viață mai scurte ale produselor, cererile crescute pentru calitate și servicii, numărul mare al constrângerilor de reglementare, conștientizarea sporită legată de preocupările de mediu sunt doar câteva din presiunile care determină creșterea complexității sarcinilor ce revin unui manager. Totodată, aceste presiuni fac din comunicarea managerială o activitate intelectuală interesantă și captivantă. Managerul contemporan are o șansă mai mare ca niciodată să facă o diferență semnificativă în succesul organizației și creșterea calității vieții de lucru pentru angajați.

Locurile de muncă sunt mult mai diverse și complexe decât au fost doar cu câteva decenii în urmă și necesită abilități manageriale de comunicare mai sofisticate. De

exemplu, în apropiere de jumătatea secolului al XX-lea, produsele se schimbau puțin de la un an la altul, iar forța de muncă era constituită, în principal, din bărbați. Astăzi, produsele și întregul sistem de management s-a modificat rapid și angajații trebuie să se adapteze cât mai rapid. În plus, echipele de lucru sunt extrem de diverse. Realitățile cotidiene arată că la nivelul companiilor, nu numai multinaționale, se întâlnesc nenumărate situații de conlucrare a unui inginer proiectant din Singapore cu un manager de achiziții din Irlanda și cu un economist în contabilitate din California. Coordonarea și pilotarea unei astfel de echipe impun managerului să posede competențe sofisticate necesare pentru a comunica într-un grup de lucru divers, într-un mediu în rapidă schimbare.

Tehnologia prezintă o dublă funcție: de susținere a provocărilor și de impunere a noi cerințe (metode, tehnici, proceduri). *Tehnologia* îmbunătățește sistemele de comunicare care, la rândul lor, favorizează capacitatea managerilor de a interacționa într-un mediu multicultural. Întrucât produsele tehnice și serviciile devin tot mai complexe, managerii sunt provocați să-și dezvolte cunoașterea unor concepte mult mai variate și complicate decât în trecut. Progresele din domeniul telecomunicațiilor au sporit posibilitățile manageriale de comunicare, dar pentru a fi corect folosite managerii trebuie să accepte să parcurgă un proces continuu de învățare.

Dintre deținătorii de interese cu care managerii trebuie să întrețină o comunicare directă și continuă sunt: echipele de lucru și clienții.

Comunicarea managerului cu echipa de lucru

Responsabilitățile managerului de a comunica cu echipa de lucru este o provocare majoră care determină managerul să interrelaționeze cu membrii echipei de lucru pentru a le arăta ce trebuie făcut și pentru a le coordona munca. În acest scop, managerul, prin comunicare, se adresează echipei pe multiple planuri, între care:

- *explicită și actualizează în permanență planul de activitate;*
- *formulează norme precise referitoare la sarcinile fiecărui membru al echipei;*
- *motivează membrii echipei pentru a executa eficient și eficace sarcinile;*
- *se informează asupra progreselor fiecărui membru al echipei;*

- *susține echipa în efortul de a păstra ritmul de înaintare;*
- *analizează, împreună cu echipa, problemele și riscurile pe măsura apariției lor;*
- *se preocupă să cunoască echipa și dinamica relațiilor interpersonale.*

Pentru a întreprinde toate aceste acțiuni, managerul trebuie să învețe și cele mai mici secrete ale celor trei forme de comunicare interpersonală: orală (verbală), nonverbală și scrisă. Însușirea tehnicii susținerii dialogului, a discursului și a scrierii unui scenariu sunt provocări majore care să „trezească” managerul să-și formeze să-și dezvolte deprinderile de comunicare.

Comunicarea managerului în afara organizației

În lumea afacerilor, expresia „*clientul este stăpân*” a devenit astăzi un banal clișeu. Totuși, managerul unei echipe de lucru are un alt interes. O bună, chiar foarte bună, cunoaștere și înțelegere a cerințelor clientului sunt de natură să favorizeze succesul. Pentru a executa cu succes o sarcină, managerul trebuie să înceapă prin a ști ce anume dorește clientul. Sunt suficiente cazuri când și clientul are neînțelegerile sale. Este posibil ca unui client să nu îi fie clar ceea ce dorește. În această situație, managerul trebuie să elaboreze un plan de cunoaștere a dorințelor clientului pentru a lămuri în detaliu neînțelegerile. Pe baza planului de cunoaștere, managerul va lămuri neînțelegerile și va pune bazele corecte ale unei cerințe precise, clar definite. De aici, se desprinde ideea că un bun manager gândește în termenii unei relații client-furnizor. Cu cât se va concentra mai mult pe client, cu atât mai ușor managerul va gestiona proiectul.

Varietatea și complexitatea relațiilor interpersonale

Managerii funcționali sunt martori că zilnic, se întâlnesc cu eșecuri de comunicare în orice loc în care oamenii intră în contact, indiferent de scop. De aici și concluzia multor cercetători, „că dificultățile de comunicare reprezintă o problemă mai deosebită”, în multe cazuri singura problemă, pentru activitatea de management. Două argumente vin în sprijinul acestei concluzii. Primul este acela că *varietatea și complexitatea relațiilor interpersonale* au crescut imens în ultimii ani. Indiferent dacă managerii comunică cu superiorii, cu egalii, cu membrii echipei sau cu partenerii din afara organizației, ei constată că cei cu care intră în contact sunt mai bine pregătiți și mai pretențioși. Rapoartele, informările, discursurile și conversațiile, care aveau succes altă dată, nu mai dau acum aceleași rezultate.

**Comunicarea
deține o mare
pondere în
activitatea
managerului**

Un alt argument folosit pentru a susține importanța comunicării manageriale constă în aceea că *activitatea care ocupă cel mai mult un manager este comunicarea*. O serie de studii indică faptul că managerii își petrec cea mai mare parte a zilei transmitând și primind mesaje, așadar comunicând. Trei pătrimi (adică 75%) din durata unei zile de lucru managerii vorbesc, citesc (rapoarte, faxuri, scrisori, e-mailuri), scriu și transmit (rapoarte, faxuri, scrisori, e-mailuri).

**Comunicarea
eficientă
înseamnă
succes**

Comunicarea eficientă s-a dovedit a fi un indicator major al performanței financiare. Watson Wyatt Worldwide¹¹, un furnizor de capital uman și servicii de consultanță în management, a realizat în 30 de țări cercetări pe un eșantion de 267 de companii americane și a constatat că acele companii care comunică eficient au o cotă de piață mai mare de 19,4% comparativ cu cele care nu comunică. Alte constatări cheie includ:

- *câștigurile acționarilor organizațiilor cu cea mai eficientă comunicare au fost cu 57% mai mari decât câștigurile organizațiilor cu comunicare mai puțin eficientă;*
- *organizațiile care comunică eficient au o probabilitate de 4,5 ori mai mare de a raporta un grad de angajament mai mare al angajaților decât cele care comunică mai puțin eficient;*
- *organizațiile care comunică eficient au o probabilitate de 20 de ori mai mare de a raporta scăderea fluctuației angajaților decât celelalte.*

În medie, organizațiile din domeniul financiar și al comerțului cu amănuntul se clasează printre comunicatorii cei mai eficienți. Companiile din domeniul asistenței medicale, materiale de bază, telecomunicații, precum și alte companii de servicii se clasează printre cei mai puțin eficienți comunicatori.

Prin urmare, nu este deloc surprinzător faptul că diferitele aspecte ale dificultăților de comunicare reprezintă problema majoră a managerilor. Unii manageri au găsit soluția. Sunt cei care se disting ca excelenți mediatori și își ating, de fiecare dată, scopul propus când vorbesc sau scriu, indiferent de persoana sau grupul căruia i se adresează. Apoi, deprinderea de a ști să asculte îi ține permanent în contact cu superiorii, subalternii, colegii și partenerii din afara organizației. Acești manageri sunt

¹¹ Watson Wyatt Worldwide – *Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance* – 2005/2006, Communication ROI Study, www.watsonwyatt.com/research/ (retrieved January 11, 2006).

identificați, în mod invariabil, ca oameni care gândesc ceea ce spun, spun ceea ce gândesc și percepe ceea ce alți spun sau gândesc.

Fapt incontestabil, a fi manager care comunică perfect înseamnă a avea abilități de comunicare. Dar, la fel de incontestabil, a avea abilități de comunicare este de neconceput fără a învăța. A învăța trebuie să devină „o idee fixă” pentru cei care doresc să comunice eficient. Evident, acum, vom percepe că o „metamorfoză” se va produce doar în urma unui proces de învățare la care trebuie să ne supunem continuu și permanent. În acest context, să ne aducem aminte că ne naștem țipând, nu vorbind. Învățăm să vorbim imitându-i pe ceilalți și, de aceea, procesul de învățare nu trebuie întrerupt niciodată, deoarece deprinderile de comunicare sunt mai curând dobândite decât înnăscute.

6.2. Programul de comunicare managerială

Comunicarea manager – manager trebuie abordată după modelul activității de marketing. Obiectivele sale sunt identice cu cele ale comunicării privită ca activitate umană.

Grigorescu (2007, p. 248-250) consideră, de exemplu, că marketingul proiectelor este în măsură să surprindă aspectele lor particulare astfel încât orice proiect să se conecteze cât mai bine la mediul în care se realizează implementarea sa, precum și mediul în care acesta, prin rezultatele sale, produce schimbările preconizate.

Activitatea de marketing, spre deosebire de celelalte activități, se diferențiază, încă de la început, prin faptul că trebuie surprinse două direcții ale activității: marketingul proiectului și marketingul rezultatelor proiectului. Aceste două componente se dezvoltă pe întregul ciclu de viață al proiectului, cu intensități diferite și acțiuni specifice.

Programul de comunicare managerială trebuie să se înscrie în timp, iar instrumentele folosite sunt: tabloul de bord, broșura, ziarul, site-ul și reuniunile.

Tabloul de bord

Selmér (2003, p. 53) consideră că „factorul cheie de succes cel mai important va fi adaptarea și angajarea activă a echipelor conduse de manageri. Pentru reușita activității echipelor de lucru trebuie admis că *tabloul de bord* nu acționează ca un instrument „de schimbare și nu ca unul de măsurare”. Din păcate, tabloul de bord este tratat drept un eveniment punctual (într-un jargon birocratic, „de bifat”). Legat de acest suport de comunicare observăm că, după ce se consacră mai multe luni pentru a-l construi, organizațiile uită să îl promoveze.

Tabloul de bord conține, de regulă, patru axe: financiară, clienți, procese interne și inițiere organizațională. Tabloul de bord, pentru activitățile de anvergură, ajută membrii echipelor de lucru să fie integrați mai ușor de la o activitate la alta.

Într-o organizație orientată pe proiecte, tabloul de bord al proiectului reprezintă un suport de comunicare atât cu managementul de vârf (Colegiul director/Consiliul de administrație), cât și cu acționarii. Pe baza tabloului de bord, Colegiul director/Consiliul de administrație analizează atât rezultatele financiare (valoarea obținută, costul real, indicatorii de performanță), cât și progresul fiecărui proiect.

Broșura

Multe organizații aleg *broșura* ca suport de comunicare. Și în acest caz, structura suportului este formată din mai multe axe. Broșura prezintă periodic tendințele și rezultatele în funcție de obiectivele și livrabilele fiecărei axe. Anunțurile și alte materiale de publicitate sunt prezentate în broșură cu o frecvență mult mai mare.

Ziarul intern

Kaplan și Norton (2003, p.64), referindu-se la Pionier Petroleum, apreciază că „o pagină a *ziarului intern* era consacrată informațiilor legate de tabloul de bord prospectiv al unui proiect. Fiecare număr al ziarului intern analiza una dintre axele tabloului de bord prospectiv. Ziarul descria indicatorii ce urmau a fi folosiți pentru motivarea și supravegherea corespunzătoare a fiecărei axe. Această pagină a servit mai apoi ca suport pentru schimbul de experiență și lună de lună au fost comunicate rezultatele măsurilor fiecărei axe”.

Ziarul intern este folosit pentru a explica locul preponderent al clientului și identifică segmentele de piață vizate. Cel mai mult se insistă pe imaginea organizației folosind date despre calitatea livrabilelor, dar evită să ia în discuție valoarea adăugată.

Site-ul

Site-ul câștigă tot mai mult teren și devine principalul suport al comunicării. În proiectele românești tip CNCSIS, echipele de proiect se întrec în a menționa ca obiectiv crearea unei pagini web. Site-ul, în comparație cu broșurile și ziarele interne, este un suport de comunicare ce insistă mai mult pe imaginea echipei de proiect.

Reuniunile

Reuniunile reprezintă cadrul cel mai fertil de manifestare a procesului de comunicare interpersonală față în față în grup mic și în grup mare. Boy ș.a. (2003, p.96) compară comunicarea în cadrul reuniunilor cu interrelaționarea dintre dirijor și orchestră „sala este plină de melomani exigenți. Toată lumea așteaptă, relativ agitată, să înceapă concertul. Muzicienii urcă pe scenă cu intenția fermă de a depăși această circumstanță. Instrumentele muzicale emit primele măsuri care inundă sala de concert. Melomanii

devin din ce în ce mai curioși. Dintr-o dată liniștea îngheață totul. Intră în scenă șeful orchestrei. Salută publicul, strânge mâna celui care este desemnat concert-maestru, privește muzicienii și brusc ridică bagheta. Auditoriul aproape că nici nu mai respiră. Concertul a început. Instrumentele și muzicienii atacă partiturile doar la semnalul dirijorului. Când și când se aud acorduri înalte. Intervin toți muzicienii și toate instrumentele. Finalul va fi o salvă de aplauze. Melomanii s-au ridicat în picioare”.

Tablourile de bord, broșurile, ziarele, site-urile și reuniunile sunt, așadar, instrumentele punerii în aplicare a unui program de comunicare. Aceste instrumente, pentru a fi eficiente, trebuie integrate efortului de comunicare globală ce vizează demersul strategic al organizației.

Activitatea de concepere a programului de comunicare managerială trebuie ghidată de răspunsurile la câteva întrebări de fond:

- *Care sunt obiectivele strategiei de comunicare organizațională?*
- *Care sunt clienții vizați?*
- *Care este mesajul cheie ce trebuie adresat clienților?*
- *Care este suportul de comunicare cel mai potrivit pentru o categorie de clienți?*
- *Care trebuie să fie durata fiecărei etape a programului de comunicare?*
- *Cum determinăm dacă mesajul a fost primit?*

Mocanu și Schuster (2004, p.84) susțin necesitatea identificării unui *limbaj comun* și *formării abilităților de comunicare managerială*. „Orice echipă are o evoluție și o dinamică proprie. Conlucrarea strânsă între membrii echipei impune acestora un limbaj comun. De aceea, un punct cheie îl constituie găsirea limbajului comun, care să permită acționarea unitară, în sensul îndeplinirii obiectivelor. Este sarcina managerului să impulsioneze instaurarea unui climat propice, fără tensiuni între membrii echipei. De modul de comunicare și gradul de informare ale personalului depind calitatea rezultatelor, gradul de implicare a personalului și motivația lui”.

Managerul trebuie să cunoască mecanismele care stau la baza unei comunicări reușite, să aibă un minim de cultură comunicațională. Psihologia comunicării oferă o mulțime de informații care sunt utile managerului și care pot sta la baza unei bune comunicări între manager și membrii echipei de lucru.

6.3. Calitatea comunicării manageriale

Cunoașterea elementelor de bază ale comunicării manageriale, a formelor și rețelelor de comunicare sunt aspecte de maximă importanță de care managerii trebuie să țină cont în cadrul preocupărilor lor privind calitatea comunicării, a perfecționării permanente. Există mai multe direcții de acțiune în acest sens:

- eliminarea factorilor defavorizanți ai calității comunicării manageriale;
- ameliorarea propriului stil de comunicare;
- creșterea abilității în alegerea corectă a mijloacelor de transmitere a mesajului;
- luarea în considerație a particularităților psihice ale partenerilor de comunicare în funcție de sex, nivel cultural și deosebiri de limbă.

Factorii defavorizanți ai comunicării

Eliminarea factorilor defavorizanți ai calității comunicării manageriale. Realizarea comunicării în mod întâmplător, lipsa de reacție față de cerințele unor situații concrete și lipsa planificării prealabile reflectă superficialitate în tratarea informațiilor. Ca urmare, managerii nu dispun de capacitatea de a trece de la un mod de tratare a informațiilor la altul, nu reușesc să se adapteze necesităților de detaliu. Aceste aspecte surprind ceea ce se cheamă *inflexibilitate mentală*. Reducerea percepției pentru un număr mare de informații situează managerii în defensivă în raport cu acțiunea ofensivă a factorilor afectivi și emoționali: anxietate, stres și suferință. *Climatul de teamă, neîncredere și frică*, existența unor presupuneri în conținutul unui mesaj, utilizarea unor *cuvinte ambigue* sunt factori defavorizanți ai calității comunicării manageriale.

Ameliorarea stilului de comunicare

Ameliorarea propriului stil de comunicare solicită managerii să-și perfecționeze abilitățile de vorbire și ascultare, de a scrie și a citi. Orice manager trebuie să aibă îndemânarea de a transmite cu competență mesajele orale și de a ști să asculte pentru a primi informații. Capacitatea de a vorbi în public și de a asculta se dobândește prin studiu, prin exercițiu și în mare măsură prin vocație. Managerii care au rețineri de a vorbi în public trebuie îndrumați să participe la cursuri speciale necesare depășirii stării de anxietate provocată de ținerea unui discurs public. În general, managerii au tendința de a-și perfecționa doar stilul de a vorbi dând mai puțină atenție deprinderii de a asculta. De fapt, și priceperea de a-i asculta pe alții este tot atât de importantă ca și cea de a ține discursuri. Pentru a realiza o bună comunicare, cei care primesc informații trebuie să știe cum să-i încurajeze pe vorbitori astfel încât aceștia să ofere cât mai multe informații.

Priceperea managerilor de a scrie și a citi condiționează în mare măsură performanțele acestora. Comunicarea scrisă are avantajul că înregistrează mesajul, putând constitui în anumite situații mijloc de apărare legală.

Alegerea mijloacelor de comunicare

Creșterea abilității în alegerea corectă a mijloacelor de transmitere a mesajului ajută managerii să opteze pentru cel mai potrivit mijloc de comunicare. Orice analiză trebuie direcționată spre identificarea cât mai precisă a avantajelor și dezavantajelor fiecărei forme de comunicare. De exemplu, este posibil ca o situație conflictuală să poată fi mai ușor trecută prin comunicare scrisă. Comunicarea scrisă oferă prilejul de a medita mai mult asupra soluțiilor de reducere a tensiunilor. Are însă și dezavantajul unui mesaj impersonal, nesuținut de o comunicare nonverbală. Apoi, feedbackul este întârziat.

Diversitate și multiculturali- tate

Luarea în considerare a particularităților psihice ale partenerilor de comunicare în funcție de sex, nivel cultural și deosebiri de limbă reprezintă cea mai complexă și dificilă direcție de acțiune de creștere a calității comunicării manageriale în marile organizații multinaționale. Studiile de specialitate au identificat unele diferențe între stilul de comunicare feminin și cel bărbătesc. Modul de comunicare dominant este în prezent stilul bărbătesc, deoarece acesta s-a impus în timp datorită faptului că, tradițional, funcțiile manageriale au fost ocupate de bărbați. Cu toate acestea, forma de comunicare feminină inspiră mai multă încredere subordonaților, este mai convingătoare. De exemplu, un bărbat obișnuiește să spună: „Așa am hotărât pentru că așa este bine”, în timp ce o femeie va formula aceeași idee în alți termeni: „Ne-am gândit că ar fi mai bine să procedăm așa. Dumneavoastră ce credeți?”.

Sub aspect cultural va exista o diferență netă între manageri în privința comunicării nonverbale. Managerii care aparțin unei culturi puternice vor evita să fie considerați drept niște oameni „neatrăgători”, „trufași” și „glaciali”. De exemplu, dacă ne vom referi doar la lipsa cunoașterii variațiilor de spațiu personal din diferitele culturi, managerii pot cădea foarte ușor în capcana de a fi trecuți în rândul ignoranților.

Deosebirile de limbă reprezintă și ele aspecte ale comunicării. Din acest punct de vedere există mari diferențe între limbile europene și cele asiatice, care se învață cu mai multă dificultate. În negocierile internaționale, managerii trebuie să ia în considerare aceste deosebiri care se reflectă apoi în calitatea emiterii și receptării mesajului.

În concluzie, calitatea comunicării manageriale reprezintă condiția majoră a transmiterii unei înțelegeri reciproce care să ofere satisfacții persoanelor sau grupurilor de persoane. Nivelul de calitate a comunicării depinde de claritatea și integritatea informației. O comunicare este considerată clară dacă se realizează într-o formă și limbă accesibile ascultătorului. De aici responsabilitatea emitentului în formularea mesajului și alegerea celui mai potrivit mijloc de transmitere către receptor.

6.4. Locul comunicării manageriale în sistemul unei organizații

6.4.1. Configurația fizică și relațională a sistemului de comunicare managerială

Identificarea locului comunicării în sistemul unei organizații se realizează folosind anumite criterii de analiză. Abordarea sistemică utilizează frecvent procedeul descompunerii. Ideea de bază a procesului de descompunere este că oricare sistem creează propriile sale subsisteme. Astfel spus, fiecare sistem identifică într-un anumit mod subsistemele care vor determina organizarea și acțiunile sale.

Descompunerea sistemului unei organizații după criteriul *natura fizică și funcțională a componentelor de management* (Constantinescu, ș.a, 2008, p.199-200) ne permite să observăm că legătura dintre componente este asigurată tocmai de comunicare. Potrivit criteriului amintit, componentele managementului unei organizații, redate în figura 6.1, pot fi dezvoltate prin componenta „comunicare”.

La nivelul managementului unei organizații, comunicarea poate fi privită din două perspective: comunicare între indivizi, numită *comunicare interpersonală*, și comunicare între diferite subdiviziuni și grupuri ale organizației, numită *comunicare organizațională*. Fiecare formă de comunicare (interpersonală și organizațională), analizată din punct de vedere juridic, poate fi: comunicare formală și comunicare informală. *Comunicarea formală* constă într-un ansamblu de relații (legături) reglementate prin acte normative și formează conținutul comunicării manageriale în interiorul organizației. *Comunicarea informală* se referă la relațiile spontane, nereglementate juridic, dintre indivizii și grupuri umane. Ca urmare, comunicarea informală este o parte importantă a comunicării, în general și într-o mică măsură, a comunicării manageriale.

Comunicarea managerială este o componentă, de natură fizică și funcțională, care mijlocește interrelaționările dintre toate componentele managementului unei organizații.

Sistemul unei întreprinderi, descompus pe verticală și orizontală *după modul de participare la elaborarea și punerea în acțiune a deciziilor*, evidențiază existența a trei subsisteme: decizional, informațional și operațional (Constantinescu, ș.a, 2008, p. 201-203)

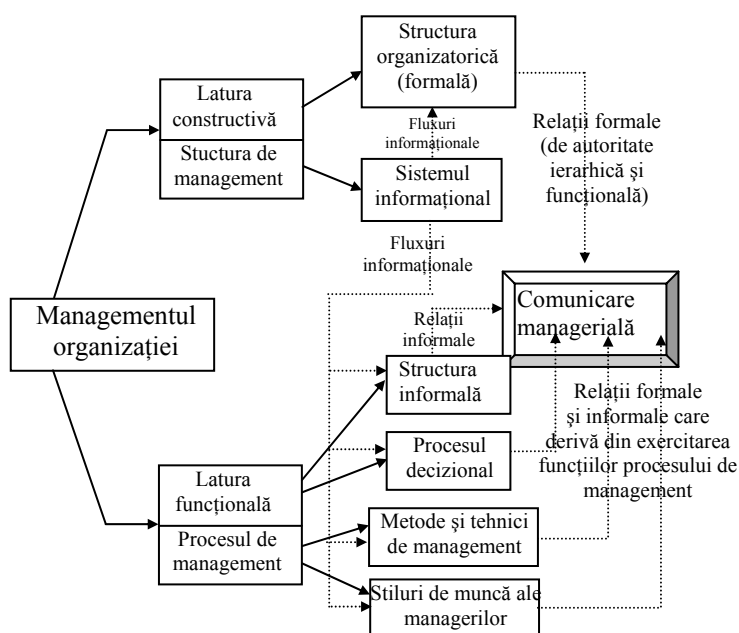


Figura 6.1. Componentele managementului unei organizații

Cele trei subsisteme ale organizației se suprapun pe structura organizatorică. *Subsistemul decizional (conducător)* și cel *operațional (condus)* se identifică de-a lungul liniilor și nivelurilor ierarhice ale structurii organizatorice, iar *subsistemul informațional (de legătură)* asigură legăturile informaționale necesare atât de-a lungul liniilor ierarhice, cât și între ele, ceea ce conferă managementului coerența necesară. Structura organizatorică (subsistemul decizional și subsistemul organizațional) și subsistemul informațional formează latura constructivă a managementului și se concretizează în structura de management a organizației.

Subsistemul decizional

Subsistemul decizional exercită acțiunea asupra subsistemului operațional prin intermediul deciziilor. Într-o organizație, deciziile reprezintă esența procesului de management. Subsistemul decizional poate fi structurat în două părți: fizică și funcțională. *Partea fizică* ține de structura organizatorică (birouri și servicii) și de componentele fizice ale subsistemului informațional (birotică, mijloace de prelucrare, stocare și transmitere a informațiilor). Partea fizică a subsistemului decizional se suprapune structurii de management. Deciziile și relațiile care decurg din manifestarea stilurilor de muncă ale managerilor și din aplicarea metodelor și tehnicilor de management formează *partea funcțională* și se suprapun procesului de management.

Subsistemul informațional

Subsistemul informațional este definit ca un ansamblu organizat de resurse (umane, echipamente, materiale, proceduri, metode etc.) folosite pentru culegerea, transmitere, stocarea și prelucrarea datelor, analiza, păstrarea, difuzarea și valorificarea informațiilor. Pentru o organizație orientată spre profit, subsistemul informațional poate fi considerat un ansamblu de elemente intercorelate, delimitate după domeniile funcționale: subsistem informațional comercial, subsistem informațional de producție, subsistem informațional al resurselor umane etc. La rândul lor, subsistemele informaționale funcționale se pot descompune în părți specifice ale activităților realizate în domeniile funcționale. De exemplu, pentru funcțiunea comercială pot rezulta patru subsisteme: subsistemul informațional de marketing, subsistemul informațional de vânzări și subsistemul informațional de aprovizionare și subsistemul logistic. Subsistemul informațional se regăsește în cele două laturi ale structurii organizatorice: în structura de producție sau operațională și în structura funcțională sau de management.

Subsistemul informațional, în calitate sa de subsistem de legătură, se comportă asemănător unei „pompe”. În acest context, „absoarbe” informațiile din mediul extern pentru „a alimenta” subsistemele decizional și operațional. Apoi, deciziile elaborate de subsistemul decizional sunt „transportate” către subsistemul operațional. Pe măsură ce se produc transformări în subsistemul operațional, o parte a ieșirilor este „împinsă” spre mediul extern, iar altă parte este „readusă”, prin feedback, la subsistemul decizional și, pe această bază, se reia un nou ciclu informațional-decizional.

Subsistemul operațional

Subsistemul operațional este aceea parte din organizație care execută operații strâns legate de realizarea și comercializarea produselor sau serviciilor destinate pieței. Din punct de vedere conceptual, subsistemul operațional poate fi structurat în două părți: partea fizică a operațiunilor și partea informațională a operațiunilor. *Partea fizică a operațiunilor* cuprinde fluxul resurselor fizice (materiale, financiare și umane) folosite în mod nemijlocit pentru executarea produselor sau prestarea serviciilor destinate pieței. În această parte pot fi identificate trei fluxuri: intrări, transformări și ieșiri. *Intrările* de resurse fizice în subsistemul operațional au în vedere aprovizionarea cu materiale (materii

prime, echipamente, energie), asigurarea cu fonduri financiare și angajarea resurselor umane. *Transformările* din subsistemul operațional realizează conversia resurselor intrate în produse sau servicii destinate pieței. *Ieșirile* din subsistemul operațional se referă la produsele și serviciile destinate vânzării, plata datoriilor, luarea de participații, dezangajarea resurselor umane și alte output-uri. *Partea informațională a operațiunilor* are rolul de a sprijini realizarea tranzacțiilor (schimburilor) și a conversiilor din fluxul resurselor fizice prin colectarea, prelucrarea și distribuirea unor informații cu caracter operațional, cum ar fi: informații tehnice și tehnologice, informații privind tranzacțiile efectuate și informații privind produsele sau serviciile oferite clienților. Cea mai mare parte a informațiilor se regăsește în documentele specifice subsistemului operațional (planuri de operații, bonuri de consum, note de predare, planuri de operații, bonuri de consum, note de predare, note de expediție, facturi etc.).

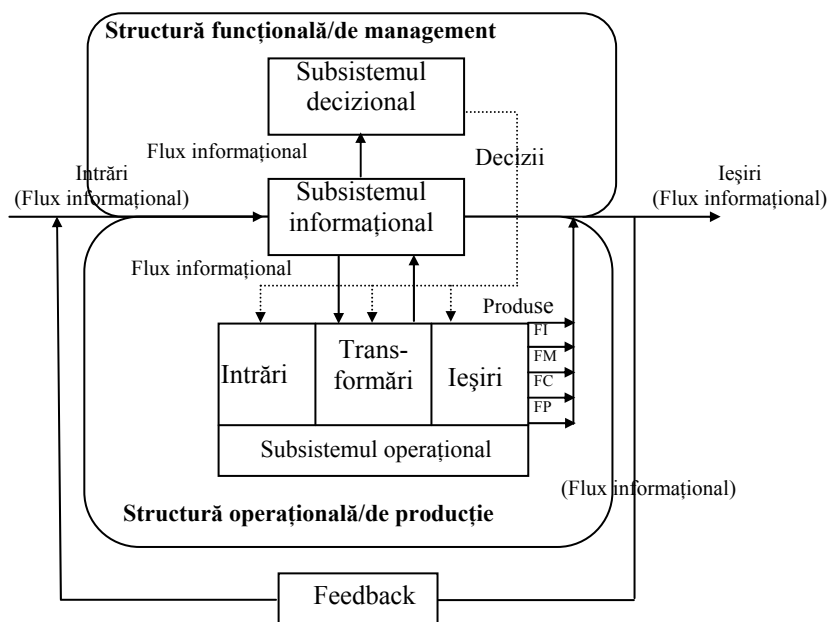


Figura 6.2. Sistemul întreprindere

Schematic, sistemul unei organizații (descompus în subsistemele decizional, informațional și operațional) este redat în figura 6.2.

Procesul de descompunere ne permite să identificăm două categorii de fluxuri informaționale: interne și externe. Cea mai mare parte a acestor fluxuri formează conținutul comunicării formale și restul, o parte mai mică, se încadrează în comunicarea informală. Deciziile reprezintă în totalitate comunicare managerială.

În concluzie, ansamblul fluxurilor informaționale externe și cele dintre subsistemul decizional și subsistemul operațional, inclusiv fluxurile obținute prin feedback, reglementate prin acte normative, reprezintă *comunicarea managerială*.

6.4.2. Rolurile interpretate de manageri în procesul comunicării

Pentru definirea comunicării manageriale și din punct de vedere procesual este nevoie să analizăm rolurile interpretate de manageri în toate împrejurările, în special cu ocazia exercitării atributelor procesului de management (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control-evaluare).

Structurarea activității manageriale, pe baza a ceea ce managerii fac „de fapt”, a fost efectuată și sintetizată de H. Mintzberg. Studiind munca managerilor, H. Mintzberg, în 1973, a ajuns la concluzia că aceștia îndeplinesc zece „roluri” (ansambluri organizate de comportamente), grupate în trei categorii: interpersonale, informaționale și decizionale (figura 6.3).

I. ROLURI INTERPERSONALE 1. Figura ție 2. Legătură 3. Moderator			Manageri superiori (top-manageri, seniori manageri)
	II. ROLURI INFORMAȚIONALE 1. Observator activ 2. Purtător de cuvânt 3. „Recipient”		Manageri mijlocii
		III. ROLURI DECIZIONALE 1. Antreprenorial 2. „Mântuitor al dezordinii” 3. Distribuitor de resurse 4. Negociator	Manageri de primă linie (supervizori)

Figura 6.3. Rolurile manageriale în viziunea lui Mintzberg

Rolurile interpersonale decurg, pe de o parte, din caracteristicile comunicării informale și, pe de altă parte, din autoritatea formală cu care sunt investiți managerii. Ambele direcții de influențare implică, în mod fundamental, dezvoltarea unor relații interumane.

Rolul de figura ție

Rolul de figura ție este interpretat de top-manageri. În calitate de reprezentant oficial, managerul participă la ceremonii și la întruniri ale diverselor entități economico-sociale din cadrul comunității din care face parte organizația. Este o comunicare între top-managerii amfitrioni și top-managerii invitați, care nu impune exercitarea funcțiilor (atributelor) procesului de management. Top-managerii invitați comunică în mediul extern al organizațiilor lor. De observat, că în cazul interpretării rolului de figura ție, comunicarea (atât pentru managerii amfitrioni, cât și pentru managerii invitați) are un profund conținut informal. .

Rolul de legătură

Rolul de legătură constă în realizarea de contacte între managerii unei organizații și managerii altei organizații. În interpretarea acestui rol sunt implicați toți managerii unei organizații: top-managerii și managerii de mijloc cel mai frecvent, iar managerii de primă linie întâmplător. Rolul de legătură este o expresie a implicării managerilor în exercitarea funcțiilor procesului de management în mediul extern (figura 6.4). În acest caz, comunicarea prezintă un profund conținut formal. Managerii comunică în mediul extern al organizației lor.

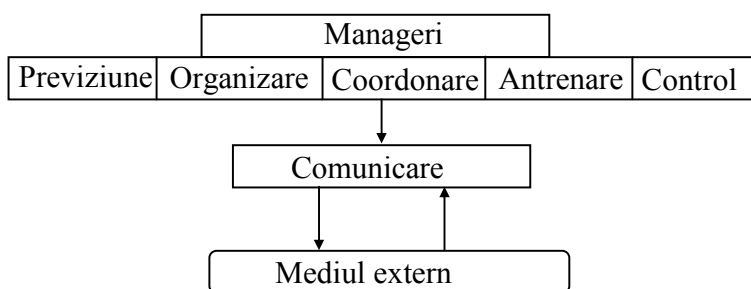


Figura 6.4. Rolul de legătură al managerilor

Rolul de moderator

Rolul de moderator este interpretat de cele trei categorii de manageri și presupune o relație de comunicare între manageri și subordonați. Acest rol este strâns legat de exercitarea funcțiilor procesului de management în interiorul întreprinderii (figura 6.5). În acest caz, comunicarea are un profund conținut formal.

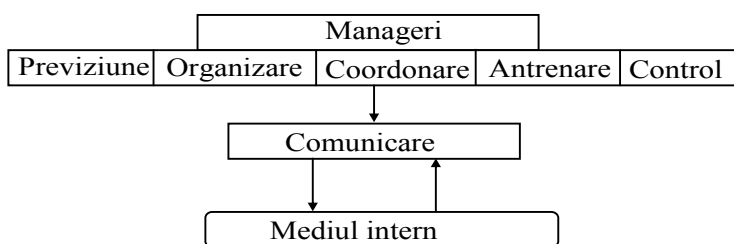


Figura 6.5. Rolul de moderator al managerilor

Rolurile informaționale presupun transmiterea și recepționarea informațiilor de către manageri. Esența acestor roluri este dată, în mare măsură, de relațiile interpersonale pe care managerii le dezvoltă în interiorul și exteriorul organizației. Managerii organizației sunt implicați, în mod egal, în interpretarea rolurilor informaționale. În raport de natura rolului informațional, comunicarea managerială are un profund conținut formal și derivă din exercitarea , cu o anumită intensitate, a funcțiilor procesului de management atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației. Sfera de cuprindere a comunicării manageriale este foarte largă (figura 6.6).

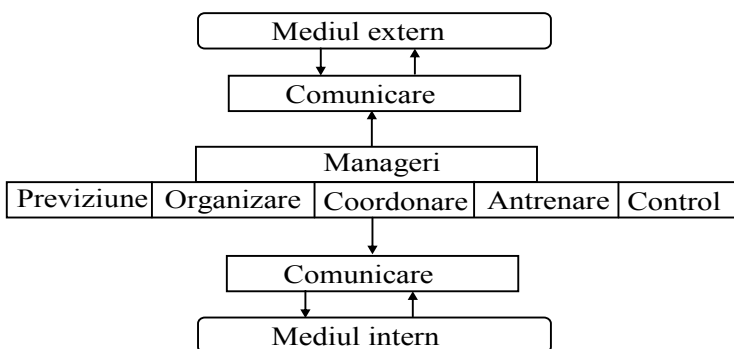


Figura 6.6. Sfera de cuprindere a comunicării

Rolul de observator activ

Rolul de observator activ (monitor). În acest caz, managerii urmăresc în permanență activitatea desfășurată în cadrul organizației, precum și în mediul extern în care aceștia operează. În interpretarea acestui rol, managerii exercită cu intensitate maximă atributul managerial de control-evaluare. Scopul activității lor este de a obține și informațiile necesare exercitării celorlalte atribute ale procesului de management.

Rolul de purtător de cuvânt

Rolul de purtător de cuvânt (difuzor). De această dată, managerii transmit informații subordonaților, șefilor ierarhici și în afara întreprinderii.

**Rolul de
recipient**

Rolul de „recipient” se manifestă în cazul când managerii primesc (din interior sau din afară) informații pe care le stochează în vederea folosirii ulterioare.

Rolurile decizionale se referă la ansamblul activităților desfășurate de manageri ca decidenți, adică sunt strâns legate de pregătirea, elaborarea și implementarea deciziilor. Interpretarea rolurilor decizionale solicită managerii să exercite funcțiile procesului de management atât în mediul intern, cât și în mediul extern. Comunicarea managerială are un profund conținut formal și o sferă de cuprindere a comunicării (figura 6.6).

**Rolul
antreprenorial**

Rolul antreprenorial este interpretat de managerul „promotor”, preocupat de obținerea unei eficiențe maxime. Managerul aduce îmbunătățiri cu consecințe relativ îndelungate organizației de care este responsabil. Prin rolul antreprenorial, managerul își aduce contribuția la adaptarea organizației la cerințele de mediu (de exemplu, prin schimbarea structurii organizatorice, introducerea de noi produse etc.). Pentru atingerea obiectivului de eficiență, managerul exercită cu multă intensitate funcțiile de previziune, organizare și coordonare.

**Rolul de
mântuitor al
dezordinii**

Rolul de „mântuitor” al dezordinii se întâlnește la managerul „realizator” al cărui obiectiv principal îl constituie organizarea eficace a eforturilor subalternilor pentru a obține rezultate imediate și de perspectivă. Managerul, în interpretarea rolului de „mântuitor” al dezordinii, apelează cu maximă intensitate funcțiile de organizare, antrenare și control. În contextul ultimei funcții, managerul exercită rolul de „regulator de perturbații”, reacționează față de evenimentele neprevăzute și urmărește să potențeze consecințele benefice sau să elimine pe cele nefavorabile.

**Rolul de
distribuitor de
resurse**

Rolul de distribuitor de resurse redă comportamentul managerului implicat cel mai mult în abordarea propriu-zisă a deciziei. Managerul este interesat să descopere „Cum se pot obține resursele?”, „De ce se obțin resursele?” și „În ce măsură sunt folosite resursele?” Ca distribuitor de resurse, managerul este responsabil pentru repartizarea resurselor la nivelul organizației sau compartimentului de muncă din subordine. Deciziile implicate de elaborarea bugetelor sunt cele mai bune exemple în această privință. În exercitarea acestui rol, top-managerii apelează cu cea mai mare intensitate funcția de previziune, în timp ce managerii de primă linie sunt antrenați în realizarea funcției de control-evaluare.

Rolul de negociator

Rolul de negociator solicită managerul să contribuie la rezolvarea disputelor decizionale atât în cadrul organizației, cât și dintre organizație și mediul extern. De această dată, managerul este cel mai mult solicitat în organizarea și moderarea reuniunilor în grup. Interpretarea de succes a rolului de negociator este dependentă de aptitudinile și calitățile managerului în domeniul comunicării. În acest context, o mare importanță o deține capacitatea managerului de a se adapta la comportamentul interlocutorului prin mimetism și sincronizare: gesturi, ton, ritm și volum al vocii și reprezentare senzorială (a „traduce”).

Interpretând roluri decizionale, managerul utilizează informații, realizează contacte și relații cu scopul valorificării resurselor, soluționării unor situații conflictuale și abordării unor alternative optime la probleme de rezolvat. Prin consecințele lor, activitățile implicate de rolurile decizionale ale managerilor au o importanță deosebită pentru succesul organizației. În plus, sub aspect relațional, rolurile interpersonale și informaționale sunt „producătoare de servicii” pentru rolurile decizionale.

Cele zece roluri manageriale, identificate de H. Mintzberg, demonstrează că numai foarte rar managerii pot gândi și reflecta singuri. Cel mai adesea, managerii se află într-o relație de comunicare (75% din timpul lor de muncă, managerii îl consumă pentru a comunica cu ceilalți).

O analiză succintă a celor zece roluri manageriale ne permite să emitem câteva opinii despre management.

Managementul este o activitate complexă și nu se limitează la soluții simple și rapide. A fi manager înseamnă să gândești științific, să dezvolți metode și tehnici de management adecvate pentru soluționarea unor produse concrete. Este adevărat că cele mai bune soluții se bazează pe bunul simț, dar bunul simț este dificil de pus în practică.

Managementul este o atitudine, mod de viață. În acest context, managerul manifestă dorința de a muncii cu subordonații și de a-i ajuta să reușească și să facă organizația mai performantă. Înțelegerea managementului ca atitudine, mod de viață ne determină să acceptăm că procesul de învățare nu se termină la sfârșitul unei reuniuni sau la sfârșitul unui seminar de o oră, ci durează o viață întreagă. Procesul de învățare, în orice domeniu, este continuu (lung) și foarte costisitor.

Managementul este o afacere între persoane. Dacă unui manager nu îi place să lucreze cu subordonații, să îi ajute, să îi asculte, să îi încurajeze și să îi îndrume înseamnă că nu dorește să fie manager.

Managementul este o provocare, iar educarea în management are drept scop să aducă satisfacții imediate celor care învață. În procesul de educare „cei care transmit învățătură au datoria să ofere maxim de informații, iar cei care învață să le folosească pentru că, în caz contrar, vor fi singurii vinovați”.

În concluzie, considerăm că pentru definirea comunicării manageriale este nevoie să se aibă în vedere trei dimensiuni: natura fizică și funcțională a comunicării manageriale, modul de participare a managerilor și subordonaților la elaborarea și aplicarea deciziilor și rolurile interpretate de manageri în toate împrejurările. De aceea, într-un context larg, comunicarea managerială este o componentă a managementului unei organizații, de natură fizică și funcțională, alcătuită din ansamblul fluxurilor informaționale (formale și informale), a relațiilor de autoritate ierarhică (decizii și raportări) și a relațiilor de autoritate funcțională (propuneri și recomandări) care derivă din interpretarea rolurilor manageriale cu ocazia exercitării funcțiilor procesului de management în interiorul și în exteriorul organizației.

6.5. Modelul comunicării manageriale

În ceea ce privește comunicarea managerială, procesul bidirecțional dintre manager-subordonați și subordonați-manager poate fi redat sub forma reprezentării grafice din figura 6.7. Acest model de comunicare se caracterizează, în primul rând printr-un număr mare de mijloace de comunicare: mesaje verbale, nonverbale și scrise.

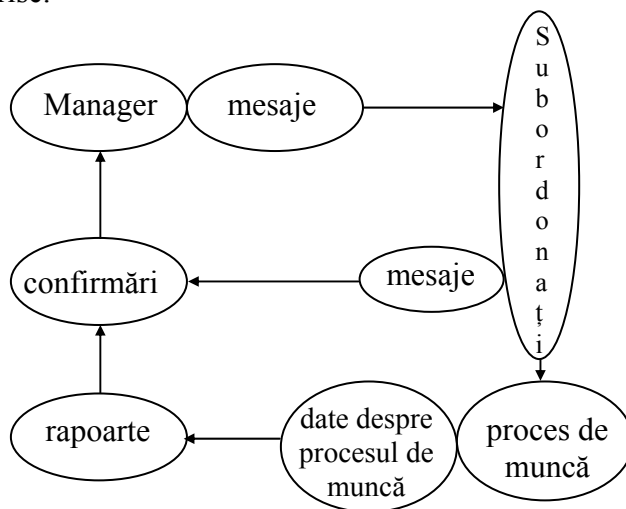


Figura 6.7. Modelul comunicării manageriale

Mesajele managerului sunt deciziile și parcurg mediul ierarhic descendent (de sus în jos), în timp ce mesajele subordonaților sunt informări, raportări și parcurg mediul ierarhic ascendent (de jos în sus). Mesajele subordonaților

reprezintă pentru manager feedbackul procesului de comunicare.

O altă abordare a formelor de comunicare poate fi realizată în funcție de direcția de vehiculare a mesajului. După acest criteriu, comunicarea interpersonală formală poate fi comunicare verticală și comunicare orizontală.

Comunicarea verticală *constă în transmiterea de mesaje între manageri și subordonați. Pe oricare linie ierarhică, mesajele se deplasează în sens descendent sau ascendent. Ca urmare, se poate vorbi de două forme de comunicare: comunicare verticală descendentă și comunicare verticală ascendentă.*

**Comunicarea
verticală
descendentă**

Comunicarea verticală descendentă constă într-o deplasare a mesajelor de la nivelurile ierarhice superioare către baza piramidei ierarhice. Această formă de comunicare a fost considerată mult timp ca fiind dominantă în management. Deciziile, ordinele, directivele, manualele de politici organizaționale, descrierile posturilor de muncă etc. formează conținutul comunicării verticale descendente.

**Comunicare
verticală
ascendentă**

Odată cu sporirea rolului factorului uman la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației prin promovarea managementului participativ pe liniile ierarhice se intensifică mesajele care circulă în sens ascendent. Ansamblul mesajelor vehiculate de la nivelurile ierarhice inferioare spre vârful piramidei unei organizații reprezintă *comunicarea verticală ascendentă*. Conținutul acestei forme de comunicare este dat de: rapoartele, informările despre performanțele subdiviziunilor organizatorice și ale salariaților; opiniile salariaților despre munca lor, despre colaborarea lor cu managerii; sugestiile salariaților de îmbunătățire a activității grupului de muncă și a organizației în ansamblu.

În cadrul comunicării verticale se poate manifesta *fenomenul de scurtcircuitare*. Acest fenomen este asimilat zgomotului, prezintă o influență negativă și afectează (încalcă) unitatea managerială. Comunicarea verticală devine o *comunicare verticală scurtcircuitată* și constă într-un schimb informațional descendent și ascendent care „sare” peste un nivel ierarhic (figura 6.8).

Comunicarea orizontală este un proces de transmitere a mesajelor de-a lungul unui nivel ierarhic. Comunicarea orizontală conține relații, legături între manageri, între persoane, între grupuri de persoane aflate pe același nivel ierarhic. Astfel de mesaje nu intră nici în categoria deciziilor și nici în cea a raportărilor, a informărilor. Mesajele vehiculate pe un nivel ierarhic sunt specializate și servesc nevoilor de elaborare corectă a deciziilor sau a raportărilor. Fluxurile informaționale provenite de la compartimente specializate pe domenii, cum sunt: marketing, cercetare-dezvoltare, resurse umane sunt de un real folos pentru compartimentele de producție în elaborarea strategiei de fabricație.

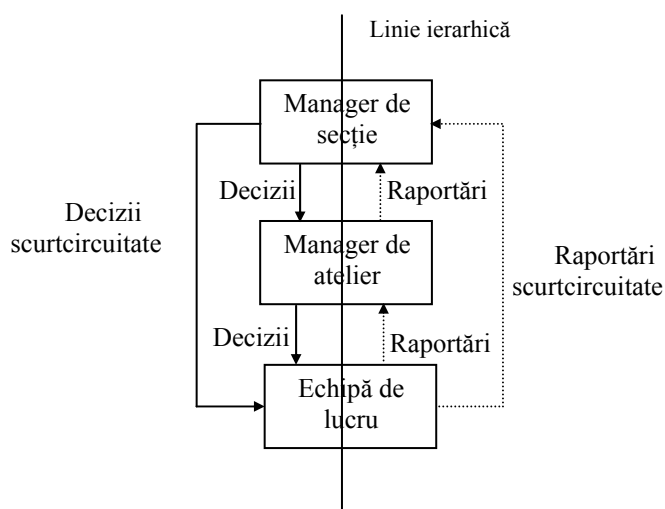


Figura 6.8. Comunicare verticală scurtcircuitată

Asemănător comunicării verticale și în cazul comunicării orizontale se poate produce zgomotul prin manifestarea *fenomenului de pasarelă*, când schimbul de fluxuri informaționale se realizează direct între manageri, grupurile de persoane, compartimentele de muncă care aparțin unor linii și niveluri ierarhice diferite. Acest schimb de fluxuri informaționale se încadrează în ceea ce se cheamă *comunicare oblică* (Figura 6.9). În condițiile comunicării interpersonale și organizaționale formale, comunicarea oblică este un fenomen perturbator.

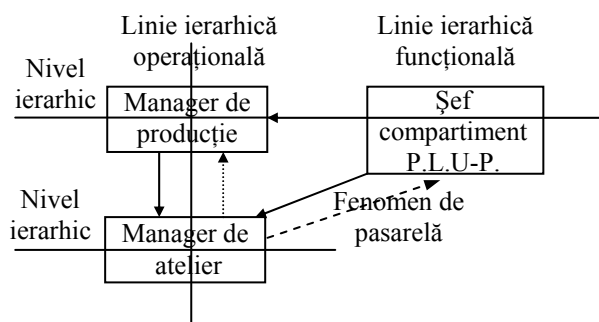


Figura 6.9. Comunicare oblică

6.6. Rețele de comunicare

Rețelele de comunicare reprezintă un ansamblu de situații relaționale structurate în care angajații unei organizații, departament transmit și schimbă informații într-un anumit mod și cu un anumit scop. În funcție de gradul de centralizare sau descentralizare a deciziilor și a procesului informațional din cadrul organizației distingem mai multe tipuri de rețele de comunicare. Leavitt consideră că,

pentru un grup format din cinci persoane, frecvent rețelele de comunicare se prezintă sub următoarele forme: roată, stea, lanț, cerc, litera Y și conectare completă.

Roata

Roata redă situația relațională de comunicare directă între un manager (M) și subordonați (S). Specificul rețelei de comunicare roată constă în intersectarea canalelor de comunicare. În această formă de comunicare, managerul este un membru privilegiat al grupului deoarece poate comunica cu toți ceilalți membri ai grupului. Nici un alt membru al grupului nu mai poate comunica direct cu un alt membru. Rețeaua de comunicare roată (Panaite, 1994) este folosită de manager pentru a impune deciziile sale. În cadrul acestei rețele se dezvoltă comunicarea interpersonală față în față sau punct cu punct (Figura 6.10).

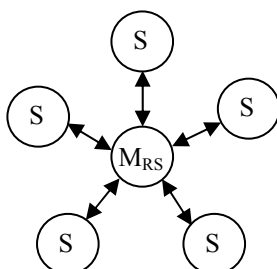
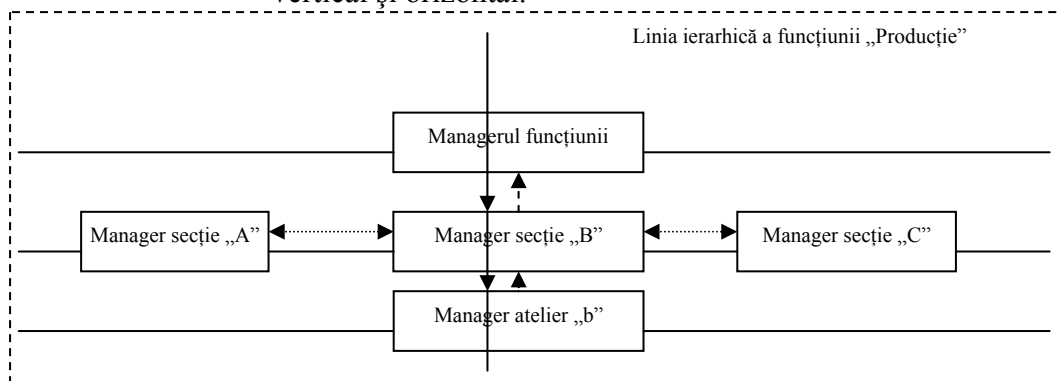


Figura 6.10. Rețea de comunicare roată

Stea

Într-o relație de comunicare manageri-manageri, rețeaua de comunicare roată se poate transforma într-o rețea de tip *stea* (sau cruce). De exemplu, pe linia ierarhică a producției, sinteza relațiilor de comunicare dintre managerul funcțiunii de producție, managerii secțiilor de producție și managerul unui atelier de producție este redată în figura 7.11. În cadrul rețelei de comunicare stea, managerii comunică vertical și orizontal.



Lanțul

Figura 6.11. Rețea de comunicare stea

Lanțul reflectă situația relațională când membrii grupului comunică doi câte doi. În această rețea de comunicare, managerul este un membru semiprivilegiat întrucât poate comunica cu alți doi subordonați. Este o rețea de comunicare specifică relațiilor de autoritate ierarhică prin care se comunică dispoziții și se raportează realizarea lor pe verticală. De exemplu, top-managerul (managerul coordonator – MC) coordonează activitatea altor doi manageri care, la rândul lor, au manageri în subordine. Poziția acestor manageri se cheamă manageri în regim de subordonare (M_{RS}). În figura 6.12 este redată o relație de subordonare ierarhică pe trei niveluri ierarhice.

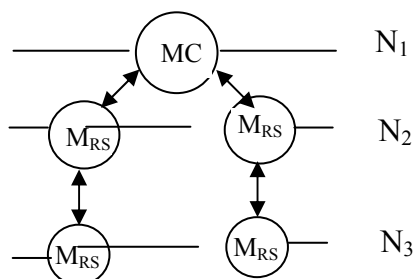


Figura 6.12. Rețea de comunicare lanț

Cercul

Cercul este un lanț închis în care fiecare membru poate comunica cu alți membri. În această rețea de comunicare se poate observa un anumit grad de descentralizare. Este o rețea în care toți membrii ocupă poziția de personal în regim de comunicare (P_{RC}), așa cum rezultă din reprezentarea grafică redată în figura 6.13 (Nica, 1994).

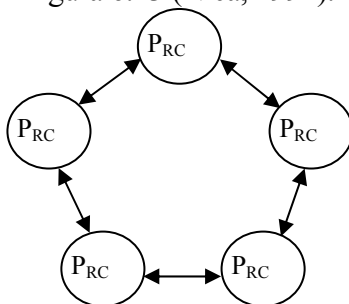


Figura 6.13. Rețea de comunicare cerc

Litera Y

Litera Y este o combinație a rețelelor roată și lanț. De această dată, managerul coordonator (MC) comunică cu doi manageri din staff (MS) și cu un manager în regim de subordonare (M_{RS}). Managerul coordonator are o poziție privilegiată (figura 6.14).

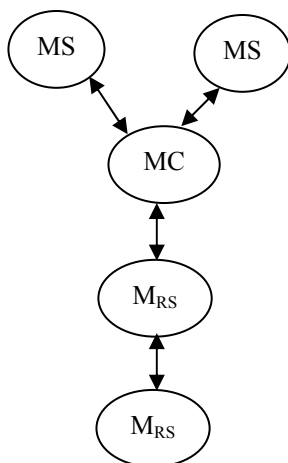


Figura 6.14. Rețea de comunicare tip litera Y

Conectarea completă

Conectarea completă evidențiază forma de comunicare cu cel mai înalt grad de descentralizare în care fiecare membru al grupului poate comunica liber cu oricare alt membru. Este o rețea care oferă cele mai mari satisfacții în comunicare. Conectarea completă (figura 6.15) este specifică grupului decizional aflat în etapa de performanță. În această etapă, rolurile interpretate de membrii grupului sunt flexibile și funcționale, iar rezultatul este luarea deciziei.

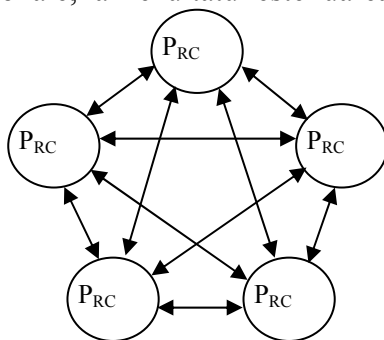


Figura 6.15. Comunicare tip „conectare completă”

Cinci dintre cele șase rețele de comunicare sunt specifice structurilor organizaționale formale. Analiza celor cinci rețele de comunicare ne permite să apreciem că nu există „cea mai bună rețea de comunicare”, dar este foarte important să dispunem de rețeaua potrivită pentru a comunica în etapele de pregătire și luare a deciziei. De aici și concluzia că deciziile simple pot utiliza rețele de comunicare simple, în timp ce deciziile complexe au nevoie de rețele de comunicare complexe.

„Dacă o problemă produce multe ședințe, acestea devin, în cele din urmă, mai importante decât problema”

Legea lui HENDRIKSON

Capitolul 7

ORGANIZAREA ȘI MODERAREA REUNIUNILOR

7.1. Managerul grupului

Managerul, într-o organizație, este persoana investită cu autoritatea exercitării funcțiilor procesului de management. Managerul folosește autoritatea sa și asigură coordonarea eforturilor grupului în vederea realizării unui set de obiective. Pentru atingerea obiectivelor, managerul prevede, organizează, coordonează, motivează și controlează „ceea ce face” și „cum face” grupul o anumită activitate. Ca urmare, între manager și membrii grupului se stabilesc înțelegeri reciproce. Tranzacționarea înțelegerilor reciproce cu ajutorul unor simboluri definește procesul de comunicare managerială. Acest proces, în esență, constă în manifestarea unui comportament. Cândea & Cândea (1998, p.115) identifică două feluri de comportamente de comunicare: „comportament orientat spre rezolvarea sarcinii și comportament orientat spre o bună menținere a relațiilor în grup”.

Balanța recompenselor

Managerul, în calitatea lui de lider și administrator, trebuie să fie conștient că orice grup, pentru a fi eficient și eficace, are nevoie de ambele comportamente. Rolul managerului este de a urmări realizarea unui echilibru adecvat. Viargues (2004, pp.14-15) identifică, pentru manager, nevoia de a-și mobiliza colaboratorii prin administrarea unei balanțe, considerată de noi balanța recompenselor. Fiecare membru al grupului are propria balanță; pe un taler se află contribuțiile pe care le aduce membrul grupului (timp, energie, inteligență, competențe) și pe un alt taler recompensele (salariu, identitate socială, formare, recunoașterea muncii, securitatea muncii). Când balanța este echilibrată, membrul grupului va avea sentimentul de a fi echitabil recompensat. Invers, când balanța este dezechilibrată, pentru că un membru al grupului are sentimentul că face mai mult decât primește, managerul va avea dificultăți în a mobiliza acel membru al grupului în rezolvarea sarcinii și în menținerea bunelor relații în grup.

Etica managerială

Așadar, echilibrul adecvat între comportamentul orientat spre rezolvarea sarcinii și comportamentul orientat spre menținerea bunelor relații în grup este dependent de asigurarea echilibrului balanței între ceea ce dă și ceea ce primește fiecare membru al grupului.

O deosebită importanță în asigurarea echilibrului balanței prezintă *etica managerială*. În acest sens, trebuie observat că în procesul comunicării există situații când managerii distorsionează informațiile. Distorsionarea neintenționată a informațiilor datorită naturii umane este un factor care necesită a fi luat în considerare sub aspect etic. Mesajele nu sunt în sine etice sau neetice. Ceea ce determină ca un mesaj să fie etic sau nu depinde de intenția emițătorului mesajului.

Mitu și Nanu (2010, p. 120) observă că „Din punct de vedere etic problema este destul de complicată și nu există soluții general-valabile sau ideale. Conștiința fiecăruia dintre noi, puterea de analiză și liberul arbitru sunt singurele care pot da un răspuns și genera un anumit mod de acțiune, un anumit gen de comportament”. Apreciind cele afirmate de Mitu și Nanu (2010), vom considera că etica managerială generează o imagine personală în fața subordonaților. De aceea, pentru manageri *comunicarea onestă* nu este doar cel mai adecvat comportament, ci este și o cale de comunicare deschisă.

Într-o organizație, etica este creată și susținută de cultura organizațională, politica organizațională și, evident, de etica individuală a managerilor. În ceea ce îi privește pe manageri, comportamentul lor etic trebuie să se manifeste continuu, mai ales în situațiile: „furnizarea informațiilor necesare funcționării grupului, culegerea informației lor și în modul de lucru cu informațiile” (Câdea & Câdea, 1996, p.66).

Asigurarea echilibrului între comportamentele de comunicare implică managerul grupului în abordarea corectă, profesionistă a rolurilor interpersonale, informaționale și decizionale. Întrucât analizăm problema organizării și moderării reuniunilor, noi vom pune accentul pe rolul interpersonal de moderator al unei reuniuni.

Înainte de a trece la abordarea propriu-zisă a temei anunțate dorim să clarificăm, pe de o parte, respingerea termenului „ședință” și, pe de altă parte, să ne anunțăm opțiunea pentru termenul „reuniune”.

Astăzi, în arealul de limbă română, termenul „ședință” devansează de 5,5 ori¹² termenul „reuniune”. Cu toate acestea, noi considerăm că la nivel semantic „ședință”

¹² În data de 2.XII.2010, ora 12,00, în urma accesării internetului, prezența celor doi termeni a fost apreciată astfel: ședința 2140000 ocurențe și reuniunea 385000 ocurențe.

prezintă o anumită imprecizie datorată, în special, rădăcinii sale în verbul „a șede”. Acest verb a alimentat, într-un mod exagerat „producția” de glume și anecdote. Două glume circulă cu mare frecvență în arealul de limbă română. Prima glumă: „O ședință este locul unde mai multe persoane fac minute și pierd ore” și a doua glumă: „O ședință este un grup de persoane care, separat, nu pot face nimic, iar împreună hotărâsc că nu este nimic de făcut”.

Firește, cele două glume satirizează modul defectuos de organizare și desfășurare a ședințelor. Satira este justificată și nu reprezintă un motiv de respingere. Ceea ce acuzăm noi este semantica termenului, adică sensul sărac care, la rândul lui, poate fi perceput ca un climat lipsit de sinergie. Prin comparație, termenul „reuniune” sugerează existența unui cadru adecvat de comunicare interpersonală obținut prin reunirea mai multor persoane. „Reunirea” sugerează activarea forțelor, iar „șederea” inactivarea lor.

În măsura în care reuniunea promovează normele de tip „brainstorming” generează un sistem relațional adecvat obținerii performanței: valoarea grupului depășește suma valorilor individuale ale membrilor grupului. Acest rezultat indică succes, un nivel ridicat de sinergie, eficacitate și eficiență.

Funcțiile reuniunii

Profesorii Căndea & Căndea (1998, p.119) consideră ședința (n.n. reuniunea) un proces specific de comunicare în cadrul grupului Desigur, într-o organizație o reuniune definește, de regulă, ansamblul interrelaționărilor dintre manageri și grupurile pe care le pilotează. Reuniunile dețin un rol important în procesul de management. Importanța unei reuniuni poate fi explicată prin funcțiile sale, cum sunt:

- *definește grupul, unitatea și conferă membrilor sensul identității colective;*
- *susține grupul să revizuiască, să adauge cunoștințe, experiențe, judecăți și obiceiuri;*
- *îmbogățește mintea colectivă;*
- *ajută toți membrii grupului să înțeleagă obiectivele comune și modul în care munca fiecăruia poate contribui la succesul grupului;*
- *satisface dorința membrilor grupului de a fi consultați;*
- *transformă cadrul relațional într-o „arenă” de etalare a rolului indivizilor.*

Pentru respectarea și îndeplinirea funcțiilor reuniunii, managerii organizației trebuie să fie preocupați, când interferează rolul de moderator, de informare și comunicare.

7.1.1. Informația

Între factorii favorizanți ai competitivității organizației, astăzi și mai ales în viitor, Viargunes (2004, p.157) situează fluiditatea și calitatea informației. În acest

sens, se susține că „un grup devine inovator, creator când este în măsură să capteze informația venită din mediu. Pe baza informației, grupul poate să știe dacă evoluează către obiectivul fixat. Apoi, prin interpretarea informației, de exemplu despre piață, grupul gândește și alege cea mai bună alternativă de poziționare pe piață”.

Într-o reuniune, informația este vitală pentru performanța grupului. Prin urmare, managerul care exercită rolul de moderator al unei reuniuni trebuie să aibă inițiative pentru creșterea fluidității și calității informației prin: difuzarea și facilitarea circulației informației.

Prin **difuzarea informației**, managerul pune membrii grupului în relație cu faptele, cu datele utile în activitatea și dezvoltarea lor. Dacă managerul difuzează prea multă informație este posibil ca membrii grupului să nu mai aibă timpul necesar pentru înțelegere și tratare. În plus este posibil ca relevanța informației să scadă pe măsură ce volumul informației crește. Invers, dacă informația este difuzată cu parcimonie există riscul ca managerul să fie acuzat de cenzură. De aceea, obiectivul de atins este de a difuza informație internă și externă necesară pentru înțelegerea și pilotarea activității desfășurate de membrii grupului.

În legătură cu difuzarea informației, managerii sunt sfătuiți să opteze pentru o anumită cantitate de informație și să dea sens informației difuzate.

În planul cantității informației se orientează către una din direcțiile: de a selecta informația sau de a fi exhaustiv.

În primul caz, managerul selectează informația utilă necesară fiecărui membru al grupului sau fiecărui subgrup pentru a o pune rapid la dispoziție. Selectivitatea nu este pe placul tuturor membrilor grupului. Unii membrii doresc să li se furnizeze detalii pentru a face o legătură între contribuția personală și rezultatele grupului sau între contribuția grupului și ansamblul organizației.

Când managerul alege calea exhaustivă pune la dispoziția grupului părți din totalul informației de care dispune. În acest caz, managerul este nevoit să creeze un colț de „bibliotecă” în care stochează informația pe teme. De această dată, membrii grupului doresc să aibă acces la totalitatea informației.

Se pare că în ultimul timp, managerii utilizează mijloace moderne de difuzare care facilitează vehicularea inteligentă a informației (în sălile unde se țin reuniunile sunt văzuți din ce în ce mai mulți membrii ai grupurilor care deschis telefonul conectat la internet sau laptopul).

În ceea ce privește sensul informațiilor, managerul știe că una dintre misiunile sale esențiale este de „a fabrica” sensul pentru membrii grupului. Altfel spus, managerul, prin proiectul propus, oferă membrilor grupului o perspectivă deoarece difuzează informație atât pentru sinele său, cât și pentru sinele fiecărui membru. Principala preocupare a managerului este să transmită rezultatele organizației și să selecționeze informațiile care fac „sens” în raport cu proiectul propus grupului. Proiectul conține tablouri de bord care pun cifrele în perspectivă. Un rezultat cifric este fructul acțiunilor îndeplinite de unii sau de alții din grup, poate reflecta o alegere care a fost dificil de făcut sau poate fi o etapă către un alt

obiectiv. De exemplu, în figura 8.1, se ilustrează modul de transformare a indicatorilor cantitativi în misiune și misiunea în obiective. Schema redă înălțuirea obiectivelor individuale: indicatorii cantitativi și obiectivele membrului A se înălțuie cu indicatorii cantitativi și obiectivele membrului B....

Membrii unui grup au o misiune comună. Printr-o astfel de înălțuire se dă sens informațiilor difuzate.

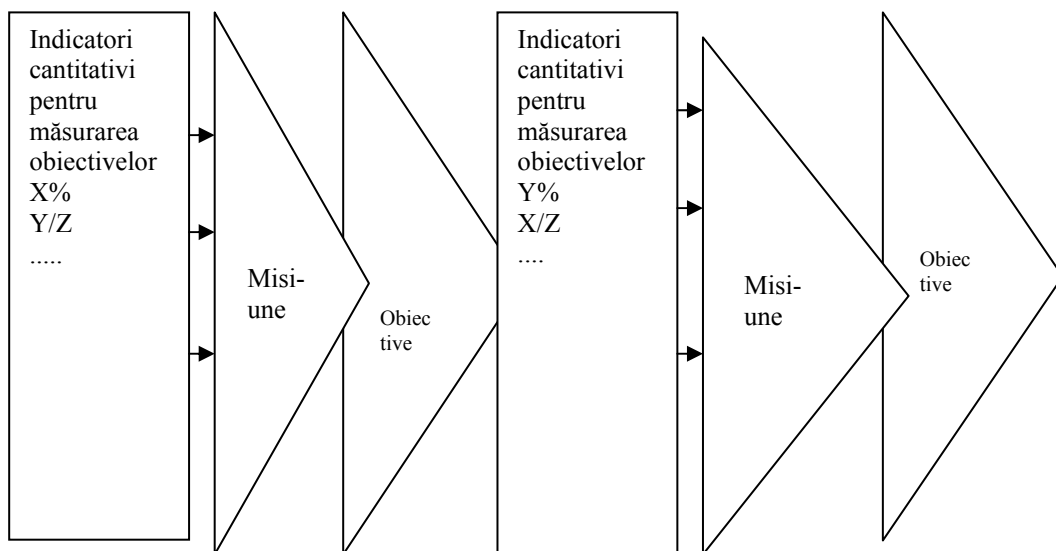


Figura nr 7.1. Înălțuirea obiectivelor individuale
Sursa: Prelucrare după Viargues (2004, p.162)

Un grup cu o bună funcționare este „irigat” printr-o cantitate de informație care circulă atât pe verticală (descendent și ascendent), cât și pe orizontală. Cantitatea de informație necesară unui grup este influențată de viteza cu care circulă. De aceea, managerii, pentru a asigura „sănătatea” grupului, întreprind acțiuni în vederea *facilitării circulației informației*. Cu cât informația circulă mai repede, cu atât scade presiunea asupra managerilor de a difuza mai multă informație.

Rapiditatea circulației informației a fost și continuă să rămână un element determinant eficienței și eficacității grupului. Rapiditatea circulației informației este influențată de ritmul schimbărilor mai ales în domeniul tehnologiilor. Noile tehnologii permit o mai mare fluiditate a informației. Este în același timp, vital să se facă diferența între ceea ce este într-adevăr urgent și ceea ce nu este. De aceea, managementul trebuie, așadar, să vegheze dacă informația este pertinentă și dacă este util să circule cu viteză. Se pare că rapiditatea este mai importantă decât fiabilitatea.

Membrii unui grup ajung să aibă mai multe informații decât managerul lor și din motivul că un manager nu se poate limita să ofere informații numai grupului. Această situație se transformă într-un factor motivator la nivelul grupului pentru a-și completa informația. Acuzând o lipsă de informație, membrii

grupului sunt nevoiți să acumuleze informații suplimentare. La rândul său, managerul inițiază mișcarea informației de sus în jos și, de cele mai multe ori, nu are nicio problemă pentru ca informația să îi fie remisă.

Un alt mod de a asigura grupul cu informație rezultă din atitudinea managerului față de grup. În acest sens, managerul trebuie să spună grupului ceea ce interesează în direcția menținerii calității de a fi ascultat și de a arăta din timp în timp ce face cu informația primită de la grup. Dacă grupul are sentimentul de a fi ascultat managerul, dar niciodată de a fi fost înțeles de acesta, grupul va înceta într-o zi să mai ofere informație utilă. Grupul convine, în acest caz, să arate că managerul nu se mai află în centrul său în privința circulației informației. Managerul are nevoie, într-adevăr, să știe totul despre tot și despre timpul „pierdut” pentru a repartiza grupului informațiile primite de la alți emițători.

Pentru a crește cantitatea de informație, managerul trebuie să încite membrii grupului să schimbe direct informațiile fără ca acestea să mai treacă pe la manager. Acestuia îi revine obligația să verifice dacă oricare membru al grupului cunoaște nevoile celorlalți și, în caz de nevoie, să reorienteze imediat informația către un bun destinatar.

7.1.2. Procesul comunicării în grup

Comunicarea în grup nu acționează într-un spațiu închis și opac, ca proverbială „cutie neagră”. Managerul grupului, chiar atunci când știe tot ceea ce face grupul, trebuie să se întoarcă și să discute permanent cu grupul. Una dintre diferențele fundamentale care îl deosebesc pe managerul bun de cel excepțional este dată, deseori, de *credibilitate*. Pentru a avea succes ca manager, trebuie ca membrii grupului să creadă în cel care le coordonează activitatea. Credibilitatea personală nu este un drept inalienabil și nici nu se obține în mod automat – încrederea se câștigă printr-un efort sistematic de îmbunătățire a comunicării interpersonale.

Cândea & Cândea (1998, pp.116-119) consideră că activitatea grupului poate fi influențată prin:

- cadrul emoțional al comunicării;
- modul de comunicare;
- climatul comunicării.

Sentimentele generate de conținutul emoțional apar în orice interacțiune dintre membrii grupului. Când conținutul emoțional nu este luat în considerare, se pot manifesta comportamente defavorabile bunului mers al activității grupului. De aceea, un bun manager este cel care se preocupă de orientarea energiilor emoționale în direcția creșterii efortului productiv al grupului. La rândul lor, membrii grupului pot avea reacții emoționale diverse: afectuoase, ostile și raționale. Apariția unui gen de reacție emoțională este dependentă de natura *cadrului emoțional al comunicării*. De exemplu, membrul afectuos va reuși să-și obțină căldura, intimitatea de care are nevoie, numai când în grup este acceptată

dezvăluirea conflictelor și diferențelor. Membrul ostil va găsi cadrul dur și conflictual dacă în grup există climat de căldură și încredere care acceptă manifestări dure și conflictuale. În sfârșit, membrul rațional își va găsi lumea sa logică numai dacă poate accepta că sentimentele sunt și ele fapte ce contribuie la înțelegerea situației.

Modul de comunicare este caracterizat prin atitudinea de participare la dezbateri și prin exercitarea de influență.

Participarea la dezbateri a membrilor grupului poate fi considerată un important semnal despre viața grupului; un semnal de alarmă, un semnal că s-a întâmplat ceva sau un semnal despre performanța grupului. Participarea la dezbateri, ca semnal de alarmă, reflectă două atitudini: de participare excesivă (membrii grupului sunt foarte activi pentru că doresc să-și impună punctul de vedere) sau de indiferență (membrii grupului acuză frustrări sau lipsă de motivare și se sustrag de la realizarea sarcinilor). O schimbare bruscă a participării la dezbateri este un semnal clar că s-a întâmplat ceva. Acest „ceva” trebuie clarificat întrucât poate fi determinat de un important factor de influențare (pozitiv sau negativ) a activității grupului. În sfârșit, participarea la dezbateri poate fi un semnal că grupul a atins vârful de maturizare și că structura interpersonală a devenit modalitatea de soluționare a problemelor. În acest moment, rolurile interpretate de membrii grupului sunt flexibile și funcționale.

Cea de-a doua atitudine specifică modului de comunicare, *exercitarea de influență*, nu este sinonimă cu participarea activă la dezbateri. Evident, este posibil ca unii membrii să vorbească puțin și totuși să capteze atenția celorlalți, să fie înțeleși, acceptați și apreciați imediat. Exercitarea de influență, asemănător participării la dezbateri, depinde de poziția în grup, de experiența, competența și personalitatea fiecărui membru. Și în cazul exercitării de influență pot apărea situații de dezechilibru care înseamnă un semnal de alarmă în legătură cu performanța grupului. Rezultatul dezechilibrului este echivalent cu ostilitatea și lipsa de aderare la obiectivele grupului. Invers, echilibrul induce satisfacție. Cu cât un membru al grupului simte că a participat și a contribuit mai mult la luarea deciziei, cu atât se va simți mai dispus să o implementeze.

Climatul comunicării în grup este o rezultantă a personalității fiecărui membru, a istoriei și experiențelor grupului ca entitate. Climatul comunicării este puternic influențat de felul în care credințele, valorile și standardele sunt împărtășite în comun în procesul muncii, de modul în care managerul interpretează rolurile interpersonale, informaționale și decizionale. Climatul comunicării poate diferi de la grup la grup, chiar în cadrul aceleiași organizații. Peste acest climat se va suprapune o componentă variabilă legată de sarcina specifică pe care o are de rezolvat grupul într-o anumită perioadă. Climatul comunicării influențează performanțele grupului. Când problema de rezolvat este una care reclamă creativitate, soluții noi și colaborarea unor experți (din interiorul și din afara organizației), prezența unui climat deschis favorizează îndeplinirea

sarcinii. În alte situații, existența unui climat mai bine structurat poate încuraja obținerea de soluții de calitate superioară, mai ales dacă priceperea, cunoștințele și experiența nu sunt distribuite în mod egal între membrii grupului.

Jennings și Wattam (1994) consideră că simptomele „gândirii de grup” influențează climatul comunicării și, în final, performanțele grupului. Cei doi cercetători au identificat opt simptome ale gândirii de grup:

- iluzia invulnerabilității;
- raționalizarea colectivă;
- credința de neclintit în moralitatea grupului;
- stereotipia grupurilor rivale;
- presiune directă asupra dezidenților;
- inhibiție de exprimare sinceră;
- apariția de „paznici ai minților”;
- autocenzura;
- iluzia umanității.

Grupul își supraapreciază capacitatea de a reuși chiar și în condiții de risc și incertitudine. Ideea că „noi suntem cei mai buni” însoțită de sfidarea minimeii prudențe alimentează și dezvoltă convingerea forței indestructibile. De fapt, în scurt timp, grupul va avea reflectarea *iluziei invulnerabilității*.

În cazul în care grupului i se sugerează că planurile sale nu reușesc continuu să creadă că are abordări corecte la problema de rezolvat. Mai mult, grupul consumă un timp exagerat gândindu-se la raționalizările impuse de un eventual eșec și de alte moduri care să ocolească avertismentele. Evident, grupul nu mai poate detecta nicio slăbiciune pentru că *raționalizează colectiv*.

În cadrul procesului de menținere a unui înalt nivel de conformitate, grupul ajunge la convingerea că activitatea sa are sens logic, sens moral și etic. Reflectarea atitudinală înseamnă *credință de neclintit în moralitatea grupului*. Această poziție face ca grupul să fie mai puțin conștient de orice consecință discutabilă din punct de vedere moral sau etic al deciziei luate.

Victimele gândirii dețin reprezentări eronate sau simpliste asupra grupurilor concurente. Considerându-le incapabile în lupta concurențială, grupul descoperă la adversari doar slăbiciuni și, evitând evaluările fundamentale, „decretează” *stereotipia grupurilor externe*.

Coeziunea grupului se poate transforma într-un factor defavorizant al disputelor ideatice. Deosebiri de opinii sunt suprimate prin acțiuni premature ale grupului. Când apar semne de nonconformism, grupul exercită presiuni puternice, atât în ceea ce privește recompensarea, cât și pedepsirea celor care au „călcăt” în afara liniei stabilite. De această dată, expresia gândirii de grup înseamnă *presiune directă asupra „dezidenților”*.

Apropierea interumană conduce, din nefericire, și la fenomenul de „*inhibiție de exprimare sinceră*”. Ca urmare, o bună parte a grupului începe să

manifeste o preocupare excesivă pentru menținerea unor relații de cordialitate, pentru asigurarea păcii la nivelul grupului. Și, asemănător bodygarzilor care oferă protecție fizică, un număr de persoane devin preocupate să asigure protecție intelectuală. Aceste persoane, denumite *paznici ai minților*, descurajează restul membrilor să poarte discuții cu cei de opinii diferite, filtrează informațiile pe care le-ar putea dezaproba.

Preocuparea, relativ constantă, de evitare a conflictelor și, invers, de exercitare a unor presiuni asupra membrilor să nu aibă manifestări de dezaprobare a vreunei soluții descrie simptomul de *autocenzură*.

Efectele cumulate ale autocenzurii și inhibiției de exprimare sinceră alimentează și susțin *iluzia umanității*. De această dată, liniștea este luată drept o acceptare puternică, iar aprobarea, printr-o privire expresivă, este considerată o înaltă înțelegere a condiției umane.

În concluzie, managerul grupului trebuie să fie conștient de faptul că orice grup, pentru a fi eficient și eficient, are nevoie să prevină sau să gestioneze cu maximă atenție simptomele gândirii de grup prin îmbunătățirea comunicării interpersonale.

Cum? Răspunsul nu poate fi unul simplu, pentru că în mod evident este vorba de un complex de factori. Câteva măsuri de limitare a manifestării gândirii de grup sunt menționate în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1. Soluții pentru combaterea simptomelor gândirii de grup

Simptomul	Măsuri de prevenire
Iluzia invulnerabilității	Liderul să încurajeze deosebirile de opinii și exprimarea îndoielilor
Raționalizare colectivă	Liderul acceptă critica opiniilor sale
Credință de neclintit în moralitatea grupului	Prelungirea discuțiilor pentru a examina cu atenție efectele pe termen lung ale deciziei
Considerarea grupurilor externe incapabile de luptă concurențială	Observarea atentă a modului de gândire analitică și creativă
Presiune directă asupra dizidenților	Divizarea periodică a grupului în subgrupuri
Inhibiție de exprimare sinceră (apariția de paznici ai minților)	Desemnarea unui membru care să facă o activitate opusă, să interpreteze rolul de „avocat al diavolului”
Autocenzură	Obținerea de reacții din exterior
Iluzia umanității	Invitarea, în mod periodic, a unor persoane din afară să participe la discuții

Pentru un manager de grup, dezvoltarea dialogului a devenit miza majoră a bunei funcționări a grupului. Abordarea dialogului în cadrul grupului contribuie la dezvoltarea și consolidarea relațiilor de colaborare între membrii grupului.

Formele actuale ale organizării muncii și complexitatea crescândă a problemelor sunt bariere care generează blocaje în calea celor mai mulți membrii ai grupurilor. Aceștia constată că, în mod individual, nu pot trata în totalitate o problemă. Ca urmare, membrii grupului se orientează spre extinderea relațiilor de colaborare. Obiectivul urmărit în astfel de situații este de a reduce ecarturile posibile dintre „ceea ce unul vrea să spună și ceea ce altul face”.

Viargues (2004, pp.167-169) consideră că pentru dezvoltarea comunicării în grup, managerul trebuie să fie preocupat de:

- clarificarea rolurilor și misiunilor fiecăruia;
- instaurarea unui climat de încredere;
- acceptarea autonomiei și dreptului la eroare;
- consilierea membrilor grupului în alegerea unor metode care să faciliteze dezvoltarea comunicării.

Clarificarea rolurilor și misiunilor trebuie să fie rezultatul unei atitudini preventive de evitare a abordării de la individual la grup. Managerul va fi preventiv crezând într-un sentiment de solidaritate prin promovarea unui proiect și a unor obiective comune și prin instaurarea unui sistem de motivare cel puțin parțial bazat pe obiectivele grupului. În caz de conflicte teritoriale (între un membru și alt membru al grupului), managerul trebuie să le arbitreze imediat și prin explicarea arbitrajului. Numai prin implementarea unui bun spirit de cooperare este posibil ca reglarea conflictelor să se facă într-un mod asemănător la nivelul întregului grup.

Pentru *instaurarea unui climat de încredere*, membrii grupului trebuie să aibă percepția lipsei de încredere. În acest fel, membrii grupului se vor convinge că fără încredere nivelul de comunicare va fi redus, iar cooperarea limitată. Atunci când o organizație funcționează fără încredere este nevoită să formalizeze toate relațiile, să scrie regulile, și să prevadă procedurile de gestionare a conflictelor pentru a asigura rigoarea.

În vederea instaurării climatului de încredere, managerul este provocat să răspundă la una din două sfidări posibile. Prima, se pare cu o mai mare răspândire, este de a considera că încrederea înseamnă câteva aspecte care se câștigă cu fiecare zi și care se construiește prin acte precise. Dezvoltând raționamentul la extrem, se poate considera că atunci când managerul ia spre coordonare un nou grup nu acordă membrilor grupului nicio încredere și așteaptă s-o construiască în timp, pas cu pas. În cea de-a doua se va considera că încrederea este un motor al bunei funcționări a grupului dacă se instaurează de la început, dintr-o dată. Această sfidare va fi un fel de capital inițial care, bineînțeles, trebuie întreținut în cursul timpului în raport cu încrederea care va putea să se dezvolte. Cei mai mulți consideră că cea de-a doua sfidare este o mai bună opțiune de a instaura un climat

de încredere. Pentru ca această sfidare să funcționeze bine este de dorit ca managerul să indice membrilor grupului cum se va acorda încrederea și cum o va controla. În acest fel, membrii grupului vor înțelege că managerul nu este dispus să ofere încredere prin actul demisionării, ci prin implementarea unor mecanisme specifice de control.

Un al doilea corolar al încrederii este *acceptarea autonomiei și dreptul la eroare*. Referitor la eroare trebuie să observăm că aceasta se „asortază” autonomiei. De asemenea, toți se înșală sau se pot înșela. Atunci când se constată în grup o eroare, prima problemă care se pune este de a identifica persoana care a comis eroarea și nu de a cunoaște cauza și cum trebuie procedat ca eroarea să nu se mai reproducă. Desigur, dreptul la eroare nu exclude sancțiunea (mai ales în cazul când un membru al grupului greșește frecvent), însă încrederea în persoană cere să avem o minimă precauție și, mai întâi, să descoperim cauza care a determinat eroarea. Dreptul la eroare impune un alt mod de comunicare, o altă direcție deoarece este posibil ca persoana incriminată să nu fie vinovată.

Există o diversitate de metode și tehnici care pot fi folosite pentru *dezvoltarea abilităților de comunicare*, atât de către manageri, cât și de către fiecare membru în parte. În ceea ce privește managerul grupului, acestuia i se cere să interogheze cu atenție membrii grupului pentru a le propune soluții pertinente în funcție de nevoile lor. O interogare atentă echivalează cu o orientare corectă asupra metodelor și tehnicilor care poartă „fructele” aptitudinilor de comunicare și, de asemenea, pe cele utile instaurării unui climat favorabil dezvoltării comunicării în grup. De exemplu, dezvoltarea comunicării verbale solicită managerul în trei direcții:

- să antreneze membrii grupului în a învăța cum să pună întrebări;
- să cultive obiceiurile de reformulare necesare verificării înțelegerii sau relansării întrebărilor;
- să încurajeze membrii grupului să-și perfecționeze capacitatea de exprimare în public;
- să folosească jargonul în prezența interlocutorilor care îl înțeleg, să utilizeze argoul pentru o anumită culoare și plasticitate a vorbirii doar când interlocutorii îl acceptă, să evite cuvintele și expresiile capcană.

În privința comunicării scrise, managerul trebuie să motiveze membrii grupului să știe să folosească scrisul pentru a-și ordona impresiile, pentru a fixa ideile și a rezuma punctele de acord sau dezacord și să aleagă cuvintele cele mai potrivite pentru a calibra o notă, un raport. Limbajul paralingvistic trebuie să devină o preocupare prioritară în folosirea accentului și a pauzelor în vorbire, iar limbajul nonverbal (limbajul corpului, accesoriile, spațiul personal, atingerea etc.) să fie folosit pentru susținerea limbajului verbal.

7.2. Factorii defavorizanți ai gândirii creative

În orice organizație, indiferent de profil și talie, există resurse importante pentru creșterea nivelului de calitate a comunicării organizaționale, în general, și a comunicării manageriale, în special. Aceste resurse pot fi descoperite, atrase și folosite în beneficiul organizației prin *tehnica gândirii creative*. Prin urmare, este nevoie de un efort susținut pentru a învinge scepticismul și lipsa de încredere în potențialul de comunicare al personalului unei organizații: manageri și executanți.

„Creierul uman, observă Căndea & Căndea (1998, p.101), este divizat într-o emisferă stângă (analitică) – responsabilă pentru funcțiile verbale analitice, simbolice, secvențiale și logice – și o emisferă dreaptă (intuitivă) – responsabilă pentru funcțiile de conștientizare, orientare, relații spațiale și intuiție”. Cei doi profesori continuă să observe: „oamenii pot fi dominați, în percepțiile, atitudinile și comportamentele lor, de emisfera stângă sau de emisfera dreaptă”.

În ce ne privește, menționăm că trăsăturile celor două emisfere ale creierului uman, foarte vizibile în practică, ne permit să trasăm o frontieră clară între profesii. De exemplu, persoanele cu o educație tehnică sunt dominate de funcțiile emisferei stângi a creierului (dominanta este spiritul analitic bazat pe logică și analiză convergentă), în timp ce persoanele cu educație socio-umană sunt dominate de funcțiile emisferei drepte a creierului (dominanta este spiritul creativ bazat pe imaginație și analiză divergentă).

Raportându-ne la managerii unei organizații și având în vedere cele trei categorii de roluri pe care le exercită – roluri interpersonale, informaționale și decizionale, considerăm că un manager de succes este acela care face apel, în aceeași măsură, atât la funcțiile emisferei stângi, cât și la funcțiile emisferei drepte. Managerii sunt nevoiți să rezolve probleme prin abordări analitice sau prin abordări creative, după caz.

Una dintre condițiile absolut necesare pentru aplicarea în practică a tehnicilor de gândire creativă este, tocmai, eliminarea factorilor defavorizanți ai gândirii creative. Soluția miraculoasă constă în dezvoltarea gândirii analitice prin gândirea creativă. Scopul dezvoltării este de „a extrage” – prin umor, gândire bisociativă și visare – o mulțime de idei care stau „ascunse” în gândirea analitică pentru a fi multiplicare printr-o gândire creativă.

Problema identificării factorilor defavorizanți ai gândirii creative nu constă în abandonarea gândirii analitice ci, mai degrabă, în acționarea acesteia prin modelul gândirii creative. Omul nu este lipsit de creativitate. Totul este de a nu-i restricționa creativitatea.

J.G. Rawlinson surprinde o realitate prezentă în educație (universitară sau preuniversitară). Un student aflat la examenul de fizică este întrebat de profesor: Având la dispoziție un barometru, cum poți afla înălțimea unei clădiri?”. Răspunsul studentului: „M-aș urca pe acoperiș, aș lega barometrul cu o sfoară și l-aș coborî până la sol, apoi l-aș ridica pentru a măsura sfoara”. Evident, răspunsul nu a

fost pe placul profesorului, care l-a și sancționat. Contestând decizia, studentul a solicitat arbitrajul șefului de catedră. Acesta, după ce ascultat opiniile ambelor părți, a întrebat studentul: „Există și o altă soluție de a stabili înălțimea unei clădiri cu un barometru?”. Acceptând noua întrebare, studentul a răspuns: „Aș măsura presiunea atmosferică la sol și apoi la nivelul acoperișului. Diferența oferă indicii asupra înălțimii clădirii”. Profesorul s-a declarat mulțumit de răspuns și a apreciat studentul. La plecare, șeful de catedră (arbitrul) s-a apropiat de student și l-a întrebat de ce a încercat să îl ofenseze pe profesor. Studentul, după ce a mai oferit încă două soluții la întrebarea profesorului, a spus: „M-am săturat de felul în care cursul de fizică îmi înăbușă creativitatea. Am vrut să demonstrez că există și alte moduri, la fel de corecte, de a răspunde la întrebarea care mi-a fost adresată”.

Comentariul studentului ne invită să observăm că raționamentul analitic nu este suficient pentru a identifica o soluție pentru rezolvarea unei probleme. În realitate orice problemă poate avea nenumărate soluții de rezolvare. Pentru descoperirea acestor soluții trebuie stimulată creativitatea oamenilor. În acest context, să ne aducem aminte că tehnicile de tip brainstorming preconizează ținerea unor reuniuni în care participanții pot emite nestingheriți orice idei, legate de o anumită problemă, fiind sigură că nu se vor face aprecieri asupra valorii și oportunității ideilor emise. Această cale de acțiune permite participanților să se elibereze de „inhibiție”, de frica de a nu greși și de a se pune într-o lumină nefavorabilă față de membrii grupului.

Gândirea analitică este *logică* și conduce la o soluție unică sau la un număr mic de soluții. Gândirea analitică se bazează pe idei pe doi termeni specifici: convergent și vertical. Raționamentul analitic este *convergent*, ceea ce înseamnă că domeniul său se restrânge până la o singură soluție și cel mult până la câteva idei (un număr redus) care, ulterior, pot fi aplicate în practică. Abordarea unei probleme în mod analitic impune un procedeu de studiu profund și puternic formalizat menit să identifice toate aspectele implicate.

De aici decurge un mod *vertical* de gândire sau, altfel spus, o *gândire verticală*.

Gândirea creativă necesită *imaginație* și comportă mai multe idei sau răspunsuri posibile. În cadrul gândirii creative se manifestă termenii: divergent și lateral. Caracterul *divergent* și *lateral* al gândirii creative derivă dintr-un raționament creativ. Un astfel de raționament pornește de la expunerea problemei pentru ai lărgi sfera de cuprindere. Apare ideea de abordare în lateral. Imaginația, bazată pe divergență și lateralitate, oferă numeroase răspunsuri sau modalități de rezolvare. Raționamentul creativ presupune examinarea extinsă a tuturor opțiunilor, incluzându-le și pe cele aparent neverosimile, exagerate sau fără nicio legătură cu problema respectivă.

Sintetic, cele două sisteme de gândire – analitică și creativă – sunt reprezentate în figura 7.1.

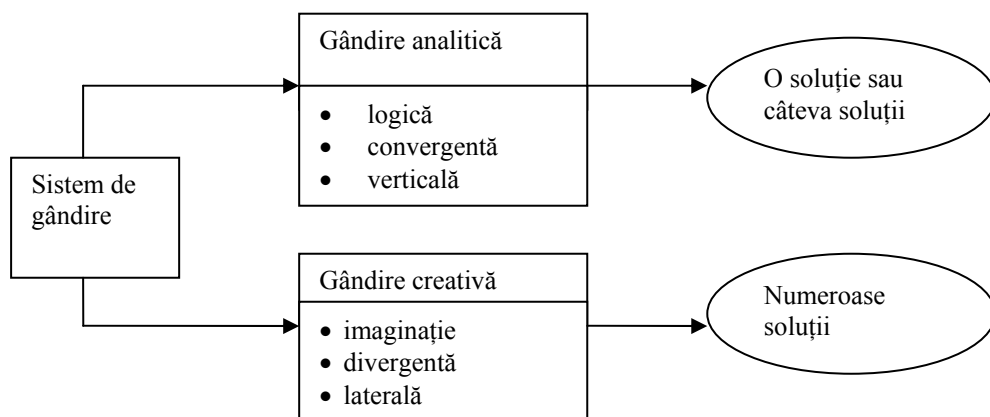


Figura 7.1. Sisteme de gândire

Figura 7.1. ilustrează relația dintre convergență (aparține gândirii analitice) sau divergență (aparține gândirii creative) și numărul de soluții, respectiv de idei. Este vizibil că raționamentul creativ bazat pe divergență se axează pe fiecare soluție pentru a genera noi idei. Pe de altă parte, figura 7.1. surprinde două trăsături înșelătoare. În primul rând, perspectiva din care sunt privite sugerează că oamenii gândesc mai degrabă creativ decât analitic. Dar, după cum am constatat în observația lui J.G. Rawlinson, studentul gândește analitic și nu i se permite să gândească și creativ. În al doilea rând, se operează cu o distincție deliberată între elementul creativ (imaginație, și cel analitic (logică). Această separare nu corespunde câtuși de puțin realității. Orice om are anumite abilități creative. Din păcate însă, ele sunt adânc „îngropate” în lăuntrul gândirii analitice și prin inhibare se distruge repede inventivitatea, originalitatea. Inventivitatea poate fi stimulat prin: gândire bisociativă, umor și visare.

Gândirea bisociativă este un concept plin de forță și aflat într-o relație strânsă cu raționamentul creativ.

Pentru a explica procesul de gândire bisociativă, A.Koestler propunea, în cartea sa „The Act of Creation” (Actul de creație), două planuri. În primul plan consideră un manager care respectă întocmai un ansamblu întreg de reguli, convenții și obișnuințe specifice gândirii analitice. Aici, într-un mediu puternic formalizat, managerul nu poate găsi soluția de rezolvare a unei anumite probleme. În continuare, A. Koestler imaginează un al doilea plan care intersectează primul plan. La un moment dat, managerul pătrunde în planul secund (ceea ce înseamnă că marja de libertate a managerului crește) și, deplasându-se în interiorul lui, află răspunsul la problema care îl frământă. Cele două planuri sunt complet separate

până în clipa în care managerul găsește o relație între ele și află, în cel de-al doilea plan, soluția de rezolvare a problemei. Această relaționare, numită bisociere, este însoțită de obicei de risipirea unei tensiuni și de o exclamație de tip „aha” ori de scânteia de iluminare în clipa aflării răspunsului.

Istoria reține numeroase exemple de gândire bisociativă, mai cu seamă în domeniul descoperirilor științifice. Existența mareelor și mișcarea de rotație a lunii sunt cunoscute de mii de ani (probabil), dar legătura dintre ele a fost făcută abia în secolul al XVII-lea de Johannes Keppler. Un alt exemplu de gândire bisociativă a făcut posibilă inventarea tiparului. Johannes Gutenberg și-a dat seama, participând la sărbătoarea prilejuită de culesul strugurilor, că presa folosită la zdrobirea strugurilor poate reprezenta soluția pentru construirea unei mașini de tipărit cu sute de plăcuțe individuale care să conțină literele. Medicul englez, William Harvey, privind un pește viu spintecat pe taraba unui negustor, este uimit să constate că inima acestuia este o simplă pompă. Alexander Fleming, de asemenea medic englez, descoperitorul penicilinei, a așteptat 15 ani ca niște spori de penicilină să apară în zbor prin fereastra laboratorului și să aterizeze pe cultura sa de stafilococi. Aceste exemple de bisociere subliniază faptul că informațiile disponibile trebuie combinate și coroborate mereu în noi moduri. Astfel, o minte creativă observă relația și o utilizează la îmbogățirea ideii inițiale.

Umorul, respectiv *glumele* bine spuse, stimulează ascultătorul să stabilească o relație între glumă și ceea ce depozitează în zona ascunsă. Odată cu poanta, ascultătorul pătrunde într-o lume ciudată, străină până în clipa în care povestitorul creează o punte de legătură între cele două lumi: ciudată (străină) și cunoscută. După acest moment, relația devine cât se poate de clară, de evidentă, dar caracterul său inițial bizar contribuie, alături de alți factori, la savoarea și la succesul glumei. Analogia cu gluma oglindește perfect un proces în care poanta stabilește o nouă și nebanuită relație, provocând râsul. De observat că gândirea creativă utilizează date sau idei care existau deja în mintea oamenilor. Uneori sau de multe ori, gândirea creativă nu caută să inventeze concepte noi, deși rezultatul final poate părea inedit ca urmare a conexiunii între două sau mai multe idei deja existente.

Un aspect particular al gândirii creative este *visul*. Specialiștii în psihologie consideră că visarea constituie un element esențial pentru buna funcționare a creierului și că numai un procent extrem de mic din totalul populației nu visează. Când ne trezim și dorim să ne amintim ce am visat, procesul este destul de dificil. Multe din scenele visului nu reușim să ni le mai amintim. Dacă ne gândim analitic la ceea ce am visat vom observa că imaginile par a fiperate, uneori chiar deconcertate prin lipsa lor de coeziune, trecând de la o scenă la alta ușor, fără conexiuni aparente. Legăturile trebuie să fie însă acolo, chiar dacă ar fi necesar un oarecare efort pentru stabilirea lor. Profesorul August von Kekule, fondatorul chimiei organice, se spune că a visat un șarpe mușcându-și coada. Acest vis i-a relevat structura inelară a celor șase atomi de carbon din nucleul benzenic.

În concluzie, este nevoie să admitem că există două sisteme de gândire: analitică și creativă. De asemenea, oamenii – ca urmare a mediului lor de educație și de activitate – sunt dominați de funcțiile emisferei stângi sau de funcțiile emisferei drepte a creierului. La manageri, raționamentul este preponderent analitic. Deși abilitățile creative sunt înnăscute în ființa fiecărui om, ele nu pot fi utilizate eficient din cauza unor bariere care le obstrucționează. Există diverse *bariere* care blochează gândirea managerilor analitici. Dintre acestea, cele mai importante sunt:

- barierele autoimpuse;
- tiparul;
- conformismul;
- lipsa de efort în contestarea evidenței;
- evaluarea prea rapidă;
- teama de ridicol.

Barierile autoimpuse sunt construcții derivate dintr-o gândire analitică pe care oamenii înșiși le generează într-un mod conștient sau inconștient. Barierele autoimpuse sunt orientări și blocaje de gândire cel mai dificil de identificat. O dată identificate, barierele autoimpuse sunt foarte ușor de eliminat.

Să analizăm barierele autoimpuse folosind întrebarea: Ce este semnul care apare după o operație? La această întrebare, cei mai mulți (probabil) vor fi tentați să formuleze răspunsul: „cicatrice”, deoarece cuvântul „cicatrice” este sensul cel mai cunoscut și cel mai frecvent al cuvântului „operație”. Un răspuns, la fel de corect, poate fi semnul egal, adică „=”, dacă ne referim la înțelesul matematic al termenului operație. Așadar, relația dintre „semn” și „operație” este privită printr-un proces de gândire analitică folosind logica și nu imaginația. Logica este aceea care ne determină să ne gândim și să privim termenul „operație” în sens chirurgical sau matematic. Acest mod de gândire, bazat pe un raționament analitic, ne-a influențat direcția de gândire, și conștient sau nu am ridicat o barieră autoimpusă: noi înșine decidem să privim operația în sens chirurgical sau în sens matematic. Continuând raționamentul analitic este posibil ca termenul „operație” să fie privit într-o relație cu diverse domenii de activitate: operație industrială, operație militară etc. În acest caz, „semnul” poate fi: pericol de explozie, pericol de foc, pericol de moarte etc. Evident, omul analitic își impune propriile sale reguli: în caz de îmbuteliere a gazului, operația este asociată pericolului de explozie, de foc.

Să schimbăm problema și să întrebăm: Ce părere aveți despre aceasta:

$$1 + 1 = ?$$

Răspunsul este, evident, „doi”. Totuși, după un moment de ezitare, cauzat de suspiciunea existenței mai multor soluții, este posibil să privim din nou problema și să încercăm alte interpretări. Firește, chiar există mai multe soluții, deoarece „doi” nu constituie decât un răspuns formulat în urma unui raționament analitic. Acest raționament ne-a determinat să privim problema numai matematic, ceea ce echivalează cu ridicarea unei bariere autoimpuse. Găsirea unor noi soluții

necesită o gândire creativă sau o contestare a semnificației reale a simbolurilor respective. De exemplu, de ce să nu facem abstracție de semnul „+” și să luăm două cifre de 1 și să le așezăm una lângă cealaltă, obținând numărul 11? Sau să așezăm cei doi de unu în linie și perpendicular, realizând litera T? Răspunsurile sunt perfect acceptabile ținând seama de modul în care a fost formulată întrebarea: Ce părere aveți despre aceasta? Gândirea analitică determină omul să-și impună propriile sale reguli (să ridice bariere autoimpuse) – în acest caz reguli de tip aritmetic – care îl conduc, evident, către un singur răspuns: „doi”. Dar dacă întrebarea este privită prin neconsiderarea semnelor „+” și „-” răspunsul nu va mai fi tip analitic. Renunțând la logică eliminăm barierele autoimpuse și generăm posibilitatea să utilizăm imaginația. De unde și întrebarea: De ce să nu apelăm la imaginație pentru a obține o multitudine de soluții posibile?

Tiparul sau răspunsul unic. O altă barieră constă în faptul că raționamentul analitic determină omul să identifice un singur tip, un unic răspuns. O dată configura t un tip, spiritul creator este inhibat ceea ce face ca să dispară interesul pentru generarea altor tipare, a altor răspunsuri.

Pentru a exemplifica modelul de raționament specific gândirii analitice să considerăm relația:

$$\frac{E}{BCD}$$

Folosind această relație să formulăm problema prin întrebarea: Unde plasați litera F? Omul analitic, aflat în căutarea tiparului, raționează și alege un tipar: litera F poate fi plasată la numărător, lângă literele AE, pentru că ordinea alfabetică cere ca F să urmeze lui E (criteriul folosit pentru alegerea tiparului a fost: ordinea alfabetică). Acest tipar derivă din schimbarea criteriului și litera F poate fi plasată la numitor deoarece aici se află consoanele (criteriul utilizat a constat în gruparea literelor în vocale și consoane).

O gândire creativă, bazată pe imaginație, ne ajută să identificăm un al doilea tipar. Abandonând logica, imaginația ne ajută să observăm că literele A și E sunt alcătuite din linii drepte în timp ce literele B,C și D din linii curbe. Pentru că F face parte din prima categorie vom plasa această literă la numărător și obținem al treilea tipar.

Desigur, mai există și alte tipare, dar acestea pot fi identificate prin flexibilizarea problemei. Spre exemplu, o problemă cu o literă la numărător și restul la numitor ne-ar putea provoca să găsim șase tipare. Ideea de flexibilizare a problemei este rezultatul unei gândiri creative.

Conformismul este o barieră care o urmează pe cea a tiparului, deoarece managerii consideră că au datoria de a respecta tiparele stabilite de superiorii lor. Pentru a analiza bariera conformismului să observăm, de pildă, macheta de studiu redată în figura 8.2. și să întrebăm: Câte pătrate pot fi identificate?

O cercetare rapidă ne oferă un prim răspuns: 16 pătrate. Răspunsul este rezultatul raționamentului analitic. Brusc ne aducem aminte și de gândirea creativă, în mod deosebit de imaginație, și că pătratele însele formează, la rândul lor, un pătrat. Așadar, avem un al doilea răspuns: 17 pătrate. În plus, cel de-a 17-lea pătrat se află într-un alt pătrat, deci în total sunt 18 pătrate, un al doilea răspuns. În realitate există un număr mult mai mare de pătrate. Cu atenție și imaginație vom putea identifica și peste 200 de pătrate. Bariera ilustrată în exemplu din figura 7.2. este conformismul. Managerul simte că trebuie să respecte tiparul pe care superiorii lui l-au identificat sau pe care se așteaptă să îl vadă. Un caz extrem de conformism este cel al reuniunii la care participă un manager poziționat pe unul dintre nivelurile ierarhice intermediare. Privind în jurul lui, observă că sunt prezenți managerul general și managerii adjuncți ai organizației și își spune în sinea sa: „Eu sunt un manager mai mărunț, așa că am să stau la locul meu fără să scot o vorbă ca să văd din ce parte bate vântul și apoi am să mă conformez”. Chiar dacă acest exemplu pare exagerat, nu ne gândim că așa se întâmplă de multe ori în realitate.

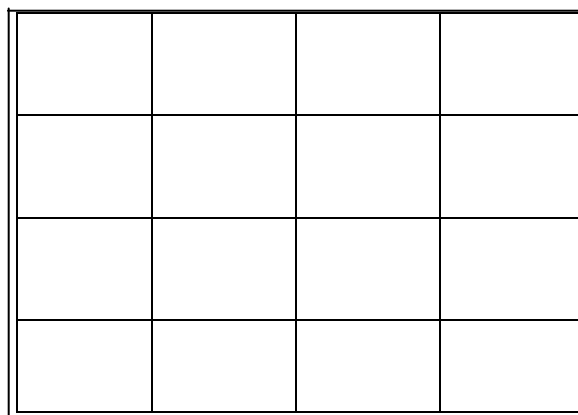


Figura nr.7.2. Machetă de studiu

O altă barieră se referă la *lipsa de efort în contestarea evidenței*. De fapt, aici avem de-a face cu două bariere într-una singură. Ori de câte ori suntem confrunțați cu o problemă avem tendința de a căuta soluția cea mai clară care este acceptată, de altfel, fără discuție. Totodată, este posibil (probabil) că suntem mulțumiți că am găsit, în cele din urmă, un răspuns! Apoi, având deja o soluție, evităm s-o punem la îndoială, chiar dacă știm că ar putea exista și alte răspunsuri mai bune. Cercetătorii pretențioși, mai ales cei suspicioși asupra soluției găsite, abandonează atât soluția, cât și problema un timp (o zi sau două). Apoi testează soluția pentru a vedea dacă este, realmente, cea bună. Mulți cercetători mărturisesc că după o perioadă de meditație – conștientă sau nu – asupra problemei pot fi identificate și alte soluții. Chiar dacă nu sunt mai bune sau mai interesante, aceste soluții pun sub semnul întrebării soluția inițială.

În general, managerii evită să urmeze acele idei și sugestii care se îndepărtează de cadrul general acceptat. Întrebarea „De ce să nu?” primește, de obicei un răspuns negativ și argumentat printr-un set de motive. De exemplu, atunci când trebuie să îndeplinim o sarcină care nu ne face mare plăcere, avem tendința să „ocolim cele trei ceasuri rele” și să susținem că ar fi mai bine să amânăm problema pentru altă dată. În acest caz, ne aflăm în situația lipsei de efort în contestarea evidenței. Dacă, însă ne-am „sufleca mânecile” cu siguranță vom rezolva totul într-un timp mult mai scurt chiar decât cel necesar pentru a găsi tot felul de scuze și motive ca să întârziem studierea problemei.

Un caz extrem al barierei – lipsă de efort în contestarea evidenței – este negația automată. Orice idee nouă este respinsă fără a sta pe gânduri, aproape fără a-i acorda vreo atenție. Motivul refuzului poate fi faptul că ideea vine de la un subaltern, de la un coleg sau de la o persoană din afară. Cel care o aude se poate simți frustrat sau invidios pentru că ideea nu i-a venit lui mai întâi și, în consecință, o respinge de la început. Ilustrativă pentru această barieră este butada: „Nu poți face sită de mătase din păr de porc”. Expresia este frecvent folosită pentru a justifica lipsa de inițiativă și inactivitatea. Butada cu sita de mătase se află, mai tot timpul, pe buzele șefului conservator și demodat.

Ă-propos, în literatură circulă anecdota că șeful unui laborator de chimie, conservator și puțin cam demodat, încerca adesea să descurajeze ideile avangardiste ale unor tineri colegi spunându-le: „Duceți-vă și mai gândiți-vă puțin, nu puteți face sită de mătase din păr de porc”. Într-o zi, doi dintre tineri, sătui să tot audă ce repetă șeful, și-au zis: „Ia hai să încercăm totuși!” Așa că au mers la un abator în oraș și au cumpărat păr de porc primind totodată și un certificat de origine. Revenind în laborator, cei doi tineri au tratat chimic părul de porc și, în cele din urmă, au izbutit să producă un fir mătăsos din care una dintre mame a confecționat o sită. Spre încântarea tinerilor și necazul șefului de laborator, sita de mătase a fost expusă la loc de cinste, exact la panoul de anunțuri privind cele mai apreciate descoperiri ale laboratorului.

Evaluarea prea rapidă este, de asemenea, o barieră greu de eliminat. Fiecare om dispune de o bună capacitate de evaluare a ideilor care intră în funcțiune aproape instinctiv ori de câte ori cineva enunță o opinie sau o sugestie. Asemănător negației automate, oamenii au tendința de a analiza rapid și de a respinge pe loc ideile care li se par aventuroase sau noi folosind expresii, cum sunt: „Asta-i o prostie!”, „Așa ceva nu funcționează!”, sau „Am încercat și noi anul trecut, dar n-a mers!”. Ideea este, așadar, respinsă pierzându-se șansa unor noi abordări și perspective.

O modalitate de a înțelege bariera – evaluare prea rapidă – este o invitație de a ne privi mâinile și de a reflecta. Dacă palma stângă reprezintă faza de producere a ideilor, iar palma dreaptă simbolizează evaluarea, palmele nu sunt despărțite ca în viața reală. În gândirea analitică palmele stau strâns împreunate astfel încât imediat după ce se naște o idee, aceasta este evaluată în viteză și uneori respinsă cu brutalitate cu o exclamație de tipul: „Chestia asta nu funcționează!”.

Succesul în gândirea creativă impune ca palmele să fie separate; palma dreaptă (evaluarea) să fie lăsată un timp la o parte. Într-o situație de tip creativ, toate ideile sunt acceptate, indiferent de calitatea lor (bune – rele, utile – inutile, legale – ilegale etc.) nu contează și, de aceea, niciuna nu trebuie respinsă. Mai târziu, când vom apela și la palma dreaptă, constatăm că se produce un fenomen miraculos. Unele dintre idei, care inițial ar fi fost respinse fără a sta pe gânduri, sunt privite cu alți ochi și cu o altă exclamație: „Stai puțin, cred că ar ieși, totuși, ceva bun de aici!”. În acest mod, tuturor ideilor li se oferă șansa de a se dezvolta. În vreme ce soluția inițială poate părea inutilă sau chiar ridicolă, după un timp, în mod paradoxal, există posibilitatea ca să fie aplicabilă în practică. Prin urmare, evaluarea nu are ce căuta într-o situație creativă, toate ideile fiind pe deplin acceptabile, indiferent de caracterul lor aparent improbabil sau inutil.

Teama de ridicol constituie o barieră masivă, una dintre cele mai vechi. Această barieră apare încă din primii ani de viață și este, totodată, cel mai greu de îndepărtat. Imaginația și creativitatea de care sunt capabili copiii mici în jocurile lor provoacă adesea râsete și o stare de bună dispoziție. La copiii mici teama de ridicol nu „funcționează” și, de aici, plusul lor de imaginație și creativitate. Din nefericire, pentru persoanele mature, râsul poate fi perceput și ca o batjocură. Firește, nimănui nu îi face plăcere să fie ridicol și să stârnească râsul celorlalți. În consecință, pe măsură ce înaintează în vârstă, oamenii sunt tentați să-și înăbușe ideile bizare de teamă de a nu fi ridicoli, caraghioși.

Pentru manageri, teama de ridicol este cvasigenerală. Astfel, această barieră se manifestă cu multă pregnanță atunci când managerii de la niveluri ierarhice diferite trebuie să colaboreze pentru rezolvarea anumitor probleme. Managerii de primă linie evită să-și exprime ideile neobișnuite de teama ca nu cumva superiorii să îl considere ridicol. La capătul celălalt al ierarhiei, managerul aflat pe cea mai înaltă poziție tinde să-și protejeze imaginea construită cu multă grijă. „N-am de gând să las pe cineva de aici să creadă că nu sunt decât un bătrânel ramolit și fără minte!”. Ca urmare, nici acesta nu se „avântă” să propună vreo idee mai deosebită. Bariera – teama de ridicol – mai are încă un aspect aparte. Managerilor nu le place să constate opiniile general acceptate, mai cu seamă atunci când acestea sunt susținute de personalități notabile. Există întotdeauna riscul de a greși, în special dacă noua idee diferă în mod radical de cele deja intrate în uz. Exemplele în acest sens abundă atât în istoria deceniilor trecute, cât și în prezent, îndeosebi acolo unde este implicat procesul tehnologic.

7.3. Stimularea gândirii creative

7.3.1. Elementele cheie ale tehnicii brainstorming

Într-o serie de domenii, cu precădere cel al managementului proiectelor, pentru stimularea gândirii creative se recurge la organizarea de reuniuni de tip brainstorming.

Brainstorming-ul, denumit furtuna creierelor sau asaltul minților, se constituie într-o activitate complexă menită să producă idei sau soluții noi de rezolvare a unei probleme. Întrucât procesul creativității se bazează pe nevoia de suspendare a oricărui raționament și de acceptare a celor mai neverosimile idei, reuniunea de tip brainstorming devine aproape incontrollabilă. În mod paradoxal, imposibilitatea controlului generează practic foarte multe idei și nicidecum puține.

În calitatea sa de tehnică managerială, brainstorming-ul are o vechime considerabilă. În anul 1930, Alex Osborn, care lucra la agenția de publicitate *Applied Imagination* din New York, a invitat câțiva colegi să se așeze la o masă ovală și le-a sugerat ca în cel mult 30 de minute să emită orice fel de idei pentru a realiza un spot publicitar. Cu trecerea anilor, brainstorming-ul traversează multiple operații de „rafinare” și ajunge să fie definit ca o activitate complexă de obținere a unui număr mare de idei de la un grup la o talie relativ mică și într-un timp scurt. Rezultă că definiția se axează pe trei elemente cheie.

În ceea ce privește primul element – **un număr mare de idei** să reținem că se menționează pur și simplu „idei”, nu neapărat toate idei bune. O reuniune bine moderată poate genera sute de sugestii și soluții: unele cu adevărat extraordinare, iar altele absolut nebunești, stupide ori inutile. Esențial în stadiul emiterii ideilor este ca toate ideile să fie acceptate. În acest scop, tehnica brainstorming operează cu patru jaloane. Suspendarea oricărui raționament, libertatea de gândire, cantitatea și fertilizarea încrucișată.

Suspendarea oricărui raționament impune ca toți participanții, inclusiv moderatorul (de regulă, managerul grupului), să se abțină de la critici, aprecieri sau judecăți de valoare pe întreg parcursul reuniunii. Moderatorul trebuie să dea dovadă de fermitate și să nu permită niciun fel de evaluare, indiferent de ideile generate sau de emitentul lor. În caz că un membru al grupului se abate de la această normă – spunând, de pildă, „asta-i o prostie” –, moderatorul trebuie să-i ceară imediat să suspende orice critică. Astfel de incidente sunt mai frecvente la începutul reuniunii. După un timp, participanții ajung să fie atenți la evitarea oricărui judecăți, iar ideile fanteziste sunt întâmpinate cu râsete.

Libertatea de gândire presupune eliminarea tuturor barierelor sau a inhibițiilor în exprimare. Libertatea de gândire creativă incită mintea umană să cerceteze problema pe toate fațetele. Orice idee – bună sau rea, logică sau stupidă – este acceptată și notată.

Cel de-al treilea jalon, *cantitatea*, pare să fie o greșeală de tipar (litera „l” a fost înlocuită cu literele „nt”). Nicidecum. Evident, calitatea a fost lăsată de o parte odată cu suspendarea oricărei critici. Participanții fiind încurajați, în mod deliberat, să emită cât mai multe idei.

Fertilizarea încrucișată se obține când moderatorul solicită liniște deplină și cere grupului să citească fiecare pentru sine lista de idei realizată la un moment dat. Lista de idei inspiră membrii grupului să genereze noi idei.

Referitor la ***talie grupului*** angrenat într-o reuniune de tip brainstorming se pare că optimul este un număr de 10-12 persoane. Dimensiunea grupului poate să crească până la cel mult 20 de persoane. Depășirea acestui prag generează un flux ideatic atât de abundent încât unii participanți nu mai prind ocazia să „strecoare” și ei o idee. După un timp, exasperați, vor renunța la a-și aduce contribuția la desfășurarea reuniunii. Apatia câtorva poate fi molipsitoare pentru mai mulți. Pe de altă parte, talia minimă a grupului trebuie să fie 5-6 persoane. Într-un grup mic, de 5-6 persoane, există riscul de a se instaura o atmosferă de hiper-politețe și de curtoazie, fiecare membru invitându-i pe ceilalți să-și expună opiniile. De asemenea, într-o formație restrânsă sunt mai greu de instaurat spontaneitatea, râsul și libertatea de gândire. În plus, dacă grupurile de 10 până la 20 de persoane își pot permite să aibă în componența lor și persoane mai puțin active (care au o contribuție minimă la fluxul ideatic), reuniunile de 5-6 persoane nu-și pot permite să aibă în componența lor persoane mai puțin active.

Grupul de talie minimă simte nevoia de câțiva „amatori” capabili să genereze unele idei fanteziste sau neverosimile. În astfel de cazuri, moderatorul trebuie să atragă și persoane străine.

Talia optimă a grupului nu se rezumă numai la număr; o talie optimă implică și o anumită componență a grupului. De exemplu, dacă problema abordată se referă la activitatea de producție, numărul ideilor poate să crească prin invitarea la reuniune a unor specialiști de la serviciile comercial, administrativ și financiar. De aici ideea că talia optimă implică o *componență* a grupului care să fie în concordanță cu cerințele profesionale ale problemei de rezolvat. Necesitatea unor cunoștințe în domeniu și a experienței profesionale variate în rândul participanților sugerează faptul că în grup pot fi cooptate și persoane care țin de alte grupuri formale.

Durata reuniunii de tip brainstorming este cel de-al treilea element cheie al definiției. Unii manageri susțin că nu au suficient timp pentru a organiza o reuniune de tip brainstorming pentru că au de luat decizii. Această opinie este adevărată în foarte puține cazuri. Firește că nimeni nu recomandă o reuniune de tip brainstorming într-un caz de incendiu pentru a decide ce este de făcut! Cert este că reuniunile de tip brainstorming se organizează pe o durată scurtă, de regulă 30-45 minute. Durata scurtă este preferată de cele mai multe echipe de proiect.

7.3.2. Succesul reuniunilor de tip brainstorming

Succesul în organizarea și moderarea reuniunilor, apreciază Douglas McGregor, depinde de doi factori: atmosfera și calitatea resurselor umane participante la reuniune.

Atmosfera favorizează succesul reuniunii dacă este: informală, relaxantă și confortabilă.

O *atmosferă informală* este aceea care se bazează pe puține reguli și norme formale. Într-o atmosferă informală, regulile și normele sunt generate spontan și au caracterul de reguli și norme largi, flexibile.

Atmosferă relaxantă este atunci când se creează un mediu care elimină inhibiția, favorizează libertatea de exprimare și oferă satisfacție participanților la reuniune.

O atmosferă confortabilă depinde de rezolvarea a trei probleme: alegerea unui loc confortabil (spațiu, iluminat, aerisire etc.), fixarea unui moment potrivit de începere (trebuie evitată începerea reuniunii la prima oră a programului de activitate, la finele programului și, mai ales, după program) și durata reuniunii.

Calitatea resurselor umane se referă la abilitățile de moderator și de comunicare ale managerului de grup, precum și calitatea participanților la reuniune (membrii grupului și experți în consiliere din afara grupului).

Abilitățile de moderator și de comunicare ale managerului de grup sunt puse în valoare în două momente: de organizare și de desfășurare a reuniunii.

În perioada de organizare, managerul de grup trebuie să interpreteze bine rolurile: de „amfitrion” și de „observator activ”.

În calitatea sa de *amfitrion*, managerul de grup anunță auditoriul de reuniune printr-o invitație și nu prin convocare. Invitația trebuie să conțină: data, ora începerii, locul, misiunea, tematica și lista participanților. Misiunea sau scopul reuniunii se exprimă prin maxim două-trei fraze. Tematica trebuie redată printr-un număr restrâns de probleme (de regulă un punct de „încălzire” sau de „acomodare”, un punct complex, conflictual și un ultim punct care să ofere participanților o anumită destindere și satisfacție de a fi participat la reuniune). Lista participanților este obligatorie când la reuniune sunt invitați experți în consiliere din afara grupului). Invitația trebuie difuzată cu cel puțin 24 de ore înainte de organizarea reuniunii.

Ca „*observator activ*”, managerul de grup verifică dacă locul de desfășurare a reuniunii permite participanților să vadă moderatorul și să fie văzuți, verifică cerințele de igienă (aer, temperatură, iluminat) și starea de funcționare a instrumentarului audio-vizual. Locul preferat este un birou sau o încăpăre mai izolată, ferită de întreruperi și fără aparat telefonic. Atmosfera antrenantă a unei reuniuni tip brainstorming poate fi afectată de intrări și plecări intempestive. Apariția secretarei, care deschide și închide continuu ușa pentru a-l chema pe domnul X ori Y la telefon este nedorită. Încăperea trebuie să dispună de scaune comode, chiar de fotolii confortabile. Riscul ca cineva să adoarmă în focul discuțiilor și al veseliei este extrem de mic.

În perioada de desfășurare a reuniunii, managerul de grup, în calitatea sa de *moderator*, va trebui să urmărească respectarea normelor care asigură succesul activității de brainstorming. În acest context, responsabilitățile moderatorului sunt:

- generează și menține o atmosferă informală, relaxantă și confortabilă;
- utilizează un limbaj expresiv în vorbire pentru ca participanții la reuniune să înțeleagă și să accepte sarcina;
- recomandă participanților ca intervențiile lor să fie legate de sarcină;
- invită participanții să se asculte reciproc;

- provoacă disputa de opinii;
- favorizează libertatea de exprimare a opiniilor;
- încurajează participanții să nu-și abandoneze convingerile;
- abordează deciziile pe bază de consens și evită luarea lor prin vot;
- suspendă orice atitudine de evaluare a opiniilor;
- respectă regula de aur a comunicării în grup: „liderul nu exercită presiuni asupra grupului, iar grupul nu cedează necondiționat în fața liderului”;
- alegerea unei reformulări esențiale;
- încălzirea;
- brainstormingul propriu-zis;
- cea mai fantezistă idee
- evaluarea ideilor.

Enunțarea problemei. Este absolut necesar ca toți participanții la o reuniune să cunoască într-o anumită măsură problema. Dacă pentru unii dintre ei problema nu mai are deja niciun secret – dat fiind faptul că s-au confruntat cu ea, alții au doar o idee vagă cu privire la subiectul reuniunii la care participă. În consecință, primul stadiu este menit să le ofere un volum minim de informații referitoare la problema de discutat. Participanții nefamiliarizați cu problema trebuie să afle exact atât cât să le permită s-o înțeleagă; prea multe informații riscă să le inhibe imaginația și să împiedice găsirea unei soluții. Pentru realizarea proiectelor în toate etapele lor, echipele de proiect sunt formate din persoane specializate în diferite discipline. Unele sunt implicate tehnic în studierea problemei; celelalte care lucrează în cu totul alte domenii, nu cunosc mai nimic despre subiectul reuniunii, lor fiindu-le destinat acest studiu. Totul se reduce deocamdată la un fel de unitate a contrariilor. Cei familiarizați cu problema, care cunosc toate detaliile sale, precum și soluțiile care au fost deja încercate, nu le vor mai aminti nici pe acestea și nici unele care s-au dovedit stupide sau neverosimile. Cei nefamiliarizați cu subiectul, pe de altă parte, vor emite unele idei despre care specialiștii știu că sunt inutile ori că nu pot funcționa. De aceea, se oferă participanților un volum limitat de informații, fără prea mare profunzime.

Enunțarea problemei și discuțiile nu trebuie să dureze, mai mult de zece minute, evitându-se întrebările de tip analitic și amănuntele de strictă specialitate. Problema trebuie enunțată de managerul de proiect care a solicitat organizarea reuniunii. În acest stadiu, este important ca problema să fie luată „ca atare” așa cum a fost enunțată.

Managerul de proiect are propriul său punct de vedere, pe care îl poate susține argumentat. Prin urmare, nu au nici un rost replici de genul „Dar nu asta este adevărata noastră problemă, ci...”. Managerul de proiect care enunță subiectul discuției îl percepe într-un anume fel și nu acceptă, cu ușurință, o respingere a acestuia. Alte idei și opinii pot fi emise numai în cel de-al doilea stadiu, în care este reformulată problema.

Reformularea problemei. Pentru acest stadiu ne vom imagina problema ca fiind o minge uriașă, de doi metri în diametru. Participanții sunt încurajați „să se depărteze puțin de ea, să-i dea ocol, să se cațere chiar deasupra și, pe cât posibil, să identifice cât mai multe fațete și unghiuri de vedere diferite”. Fiecare fațetă, astfel descoperită-respectiv fiecare reformulare, va fi exprimată sub forma unui răspuns la întrebarea adresată de managerul de proiect „Cum să...” Această formulare are proprietăți miraculoase în stimularea fluxului de reformulări. În cel de-al doilea stadiu nu se cere găsirea unor idei și soluții de rezolvare a problemei. Este nevoie doar de simpla ei reformulare. Ca urmare, fiecare enunț, cuprinzând și deschiderea „Să reducem costurile; depășim concurența etc.”, trebuie să aibă un sens logic, literal. Dacă are sens, poate fi considerată o reformulare; dacă nu, atunci putem avea de-a face cu o soluție.

Indicația referitoare la frazele cu sens literal poate părea simplistă și fără nicio valoare. În realitate însă constituie una dintre condițiile esențiale pentru reușita reuniunii deoarece este foarte important să putem separa reformulările problemei de posibilele ei soluții. Înainte de a încerca găsirea răspunsurilor, trebuie identificate cât mai multe reformulări. S-au văzut, nu de puține ori, situații în care cele două stadii erau contopite și de fiecare dată s-a izbutit obținerea unui număr foarte mic de soluții. Chiar mai rău decât atât, segmente întregi ale problemei au fost ignorate.

Reformulările și posibilele soluții pot fi mai bine înțelese dacă le privim sub forma a două extremități ipotetice ale unei axe continue. Pragul dintre ele nu este distinct și, în atmosfera incitantă a reuniunii, poate fi ușor ratat sau neobservat. Unele reformulări constituie la fel de bine și posibile soluții, redând astfel punctul de trecere. Totul este perfect acceptabil atâta vreme cât reformularea, exprimată prin întrebarea „Cum să.....?” are un sens literal care începe cu „Să....”.

Există riscul de a trece în stadiul următor fără a-l desăvârși, mai întâi, pe cel de reformulare. Dar cum poate fi asigurată obținerea unor fraze cu sens logic? Impunând participanților ca toate reformulările să înceapă cu cuvintele „Să.....” și, în caz că nu au nici un înțeles, cerându-le să încerce un alt mod de exprimare, dar menținând formula „Să....”.

În continuare, managerul de proiect notează și numerotează toate reformulările pe coli de hârtie ce vor fi expuse astfel încât să poată fi privite de toți participanții. În mod normal ar trebui să se obțină chiar și douăzeci de reformulări, dar se cunosc și cazuri în care „recolta” a fost și mai mare.

Unele reformulări par a fi imaginea în oglindă a altora. Dacă în mod teoretic ambele tipuri sunt acceptabile, în practică reflectările în oglindă trebuie descurajate, preferându-se anunțurile de tip pozitiv. Depărtându-ne puțin de brainstorming, putem spune că reformularea constituie, în sine, o tehnică eficientă de rezolvare a problemelor. Este de dorit ca managerul de proiect, care trebuie să-și aducă contribuția în acest stadiu, să-și pregătească un număr de reformulări încă înainte de începerea

reuniunii. Dacă managerul de proiect propune aproximativ zece reformulări, ceilalți participanți vor elabora și ei cel puțin încă treizeci.

Stadiul continuă astfel până ce toate resursele de imaginație și creativitate ale participanților secătuiesc. În acest moment, colile de hârtie pe care s-au notat reformulările se plasează la loc vizibil pentru toată lumea – fapt care poate genera încă două – trei idei – și se trece la următorul stadiu.

Alegerea unei reformulări esențiale. După ce au fost notate și numerotate reformulările va trebui să alegem una sau mai multe reformulări ca bază de plecare în continuarea reuniunii de brainstorming. Există două modalități de selecție: „dictatorială” și „democratică”. În primul caz, cel care alege este, de fapt, managerul de proiect, iar procedura este utilă atunci când problema îl interesează în mod direct. Metoda democratică implică participarea la selecție a echipei de proiect. Mai întâi managerul de proiect le cere să aleagă câteva reformulări (cel mult cinci, șase reformulări), pe care participanții le desemnează cu ajutorul numerelor de ordine. Acestea sunt marcate cu un semn vizibil, pentru ca oricine să le poată distinge ușor. Apoi, managerul de proiect solicită membrii echipei să selecteze dintre acestea una sau două pentru a fi supuse brainstorming-ului. În mod normal se va alege una singură, iar dacă două sau trei vor avea un sens apropiat pot fi comasate într-una singură. Discuția asupra reformulării alese trebuie să fie scurtă, evitând dezbaterile prea elaborate, deoarece membrii echipei tind să adopte o conduită divergentă și, în acest caz, o abordare excesiv de detaliată riscă să devină analitică și nu creativă.

O dată ce s-a convenit asupra primei sau primelor reformulări, managerul de proiect le notează pe o nouă coală de hârtie, prefăcându-le folosind cuvintele: „În câte moduri putem să pregătim personalul; scădem prețurile etc.”? Această frazare este importantă, fiindcă deschide drumul către identificarea unor soluții care vor fi notate pe o coală de hârtie. Întotdeauna există o tendință puternică de a renunța la notarea reformulării și de a trece în viteză direct la stadiul propriu-zis de brainstorming. În atmosfera incitantă, antrenantă și divergentă care se instaurează, este posibil ca, într-un stadiu ulterior, unul dintre membrii echipei să piardă firul discuției și să nu mai știe care dintre reformulări este supusă brainstorming-ului. În această situație, cel în cauză citește rapid lista și își reîmprospătează memoria. Dacă însă reformularea nu a fost notată, va fi nevoit să ceară managerului de proiect să îi amintească baza de discuție, rupând astfel fluxul de idei al celorlalți.

Pe măsură ce toate soluțiile referitoare la prima reformulare au fost epuizate, se trece la cea de-a doua. Totuși, de cele mai multe ori nu este necesară discutarea tuturor reformulărilor alese. Pe baza analogiei cu „mingea de plajă”, primele idei enunțate au un sens foarte apropiat de al reformulării, dar celelalte adoptă o tendință din ce în ce mai divergentă, acoperind treptat întreaga anvergură a problemei. Din acest motiv, a doua reformulare aleasă trebuie să fie cât mai depărtată ca sens de prima (să se situeze de cealaltă parte a mingii). Noua

reformulare trebuie și ea scrisă în partea de sus a unei coli de hârtie, ideile pe care le generează fiind notate și numerotate una după alta.

Stadiul de încălzire este plasat, de regulă, după alegerea unei reformulări esențiale. Stadiul de încălzire poate fi lăsat în orice altă parte a reuniunii. Deosebit de indicate sunt momentele de început, pentru a crea o atmosferă antrenantă și incitantă. Un stadiu de încălzire trebuie să fie scurt, de maximum cinci minute, în care membrii echipei să emită idei în „foc continuu”. Formularea cheie este „Spuneți câteva utilizări diferite pentru...”. De pildă, utilizările software-lui pe care ne gândim să îl proiectăm, sistemul sonor sau grafic preconizat pentru deschiderea software-lui etc. Nu contează ce alegem, fiindcă adevăratul obiectiv este de a genera cât mai multe idei (atât serioase, cât și fanteziste și de a dezvolta o atmosferă veselă, antrenantă). Acum, trebuie să intervină „omul nostru”, bufonul echipei, singurul în stare să spună o glumă amuzantă prin care să mențină și chiar să dezvolte o bună atmosferă. În acest stadiu ideile nu trebuie notate pe hârtie, fiindcă scopul urmărit este doar de a instaura o atmosferă liberă și senină. Dacă managerul de proiect dorește poate face apel la încă o rundă de tip „alte utilizări pentru”, revenind apoi la adevărata temă a reuniunii.

Brainstorming-ul propriu-zis. La începutul acestui stadiu, managerul de proiect citește reformularea aleasă (sau reformulările alese) și solicită idei din partea membrilor echipei. Ideile, emise într-un flux rapid, sunt scrise în viteză pe măsura enunțării lor. Fiecăreia i se atribuie un număr de ordine și, când coala de hârtie s-a umplut, este afișată pe perete, la loc vizibil. În ceea ce privește notarea ideilor, există o singură modalitate corectă de a face acest lucru și o sumedenie de metode greșite. În primul rând, trebuie utilizate creioane sau pixuri cu vârful gros, astfel încât scrisul să fie cât mai vizibil. În al doilea rând, se folosesc blocuri cu foi detașabile sau role de hârtie pentru a fi prinse pe perete. Afișarea ideilor emise constituie un aspect important al reuniunilor brainstorming. Managerul de proiect nu trebuie să apeleze la o secretară pentru a nota ideile și numele celor care le-au emis. Secretara nu face parte din echipă, iar membrii echipei nu au încredere într-un „corp străin”. Este o gravă eroare să se apeleze la laptop și video-proiector sau la casetofon. În ceea ce privește casetofonul, prezența acestuia riscă să îi inhibe și să îi intimideze pe cei care emit idei. În asemenea circumstanțe, membrii echipei nu se pot relaxa suficient pentru a deveni creativi. Apoi, momentele de incubație tăcută devin aproape imposibile. Dacă reuniunea a durat deja o oră tot de o oră vom avea nevoie și pentru derularea și ascultarea benzii.

Colile mari de hârtie și creioanele cu vârful gros sunt cele mai indicate, deoarece toate ideile pot fi expuse continuu la loc vizibil. Numărul tot mai mare de coli afișate în orice loc disponibil constituie un imbold considerabil, capabil să genereze mereu noi idei. Expunerea acestora reprezintă adesea o problemă, dar pionezele constituie o alternativă utilă și mai puțin vătămătoare pentru ziduri. O altă soluție, cu caracter permanent de această dată, este fixarea unei benzi subțiri de fier pe perete, la o înălțime convenabilă, pe care colile de hârtie pot fi atașate cu ajutorul unor mici magneți.

Un aspect important al oricărei reuniuni de brainstorming este atmosfera veselă și zgomotoasă, punctată de râsete. Pe un fond de seriozitate și tăcere deplină, imaginația se inhibă și dispare în scurt timp. Zarva și râsul au capacitatea de a stârni fantezia, de a genera mereu noi idei și, de aceea, trebuie încurajate prin orice mijloace. Managerul de proiect însuși poate contribui la vacarmul general, repetând fiecare soluție cu glas tare pe măsură ce o notează, izbucnind în hohote ori de câte ori se sugerează o idee mai trăsnită, impulsionând membrii echipei cu fraze de genul „Ia să mai auzim o idee!” sau „Așa, deci?”, și repetând din când în când reformularea discutată. Managerul de proiect trebuie să apeleze la „trucurile meseriei” pentru a o nota cât mai repede, pentru a *prescurta* sau *rezuma* ideea. În acest proces are loc, de mai multe ori, o *transpunere de sens*, încât nici măcar emitentul ideii n-o mai recunoaște. Astfel se stimulează imaginația și creativitatea. Când un membru al echipei exclamă „Păi eu n-am spus așa!”, managerul de proiect va replica „Dar cum?” și generează în acest mod o nouă idee, obținând deci două în locul uneia singure.

Pe parcursul reuniunii, fluxul de idei variază în anumite limite; inițial mare, pentru ca apoi viteza și intensitatea să scadă treptat. Există mai multe căi de contracarare a acestei scăderi și de evitare a perspectivei de secătuire totală. Prima cale se referă la „*minutul de incubație tăcută*”. Managerul de proiect solicită liniște deplină și cere membrilor echipei să citească fiecare pentru sine lista de idei aflată la îndemână. Astfel se urmărește așa-numita „*fertilizare încrucișată*” sau generarea unor noi idei, pornind de la cele deja enunțate. După un minut de tăcere absolută, managerul de proiect repetă reformularea asupra căreia se poartă discuția și fluxul imaginativ continuă cu alte idei. O altă modalitate de revitalizare a creativității este cea prin care managerul de proiect „*alege o idee generală*”, enunțată anterior, și cere membrilor echipei să imagineze diverse variante. Această modalitate se aseamănă cu soluția „publicitate”, care în realitate se regăsește sub forma: „publicitate pe autobuze, în trenuri, în aeroporturi, cu ajutorul unui balon etc.” Este însă foarte important ca, în cursul reuniunii de brainstorming, să fie identificate toate variantele pe tema dată. Nicio idee nu trebuie abandonată pe motiv că seamănă foarte bine cu alta. Avem de a face cu exact aceeași idee numai atunci când pentru enunțare se folosesc cuvinte și formulări identice.

O altă metodă de sporire a fluxului de idei presupune „*revenirea la o reformulare selectată anterior*”, notarea sa pe o nouă coală de hârtie și reluarea întregului proces pornind de la expresia: „În câte moduri putem să...?”. Este esențial ca reformularea să fie scrisă, iar ideile generate numerotate în continuare. Ca ultimă soluție, mai cu seamă dacă membrii echipei nu sunt plini de vervă și de umor, managerul de proiect merită să încerce un *nou stadiu de încălzire* pe o idee nostimă, ieșită din comun, capabilă să stârnească râsete. Important este însă ca fluxul de idei să nu fie întrerupt. Managerul de proiect poate aduce o contribuție în acest sens, deoarece, lăsând la o parte calitatea sa de „boss”, este totuși un

membru al echipei și are aceleași îndatoriri ca și ceilalți. Contribuțiile sale sunt utile îndeosebi atunci când se dorește schimbarea modului de gândire.

Dar ce se întâmplă într-o reuniune de brainstorming în cazul în care se repetă o idee? Instinctiv, managerul de proiect *o notează și pe aceasta*, obiectivul său fiind menținerea vie a fluxului creativ. Dar la fel de utilă poate fi întreruperea pentru o clipă și identificarea ideii inițiale. Se consideră că o idee a fost repetată numai atunci când pentru enunțarea ei se folosesc aceleași cuvinte ca și prima dată. Dacă între cele două exprimări există chiar și cea mai mică diferență, înseamnă că nu avem de a face cu o repetare, iar ideea trebuie notată. Procesul de identificare permite câteva secunde de incubatie tăcută. În vreme ce fiecare membru al echipei parcurge lista pentru a localiza versiunea inițială poate avea loc și o fertilizare încrucișată. Găsind exprimarea originală, managerul de proiect *o citește cu glas tare și îl întreabă pe emitent*: „Este ceea ce ai vrut să spui?” Dacă răspunsul este „Da”, reuniunea continuă. În cazul unui răspuns negativ, emitentul sugerează în mod automat o nouă idee, îmbogățind lista inițială. În plus, această cale oferă managerului de proiect șansa de a se mai relaxa puțin; scrisul grăbit și îndelung cu creioane cu vârful gros este adesea foarte obositor.

Când toate resursele de creativitate tind către epuizare și stadiul se apropie de sfârșit, managerul de proiect încheie reuniunea, revenind la cea mai fantezistă idee.

Cea mai fantezistă idee. Când inventivitatea a scăzut la limită și membrii echipei se simt obosiți și la capătul puterilor mentale, managerul de proiect reia cea mai nebunească idee emisă pe parcursul întregii reuniuni și o răsuțește pe toate fețele, astfel încât să dea naștere altor câteva soluții utile. Dat fiind faptul că o idee fantezistă este, de regulă, și nostimă, discutarea ei descrețește frunțile și sporește încrederea membrilor echipei în propriile forțe. În plus cea mai fantezistă idee are uneori capacitatea de a deschide drumul unor idei noi, extraordinare, neidentificate încă până în acel moment. Pe o coală albă de hârtie, managerul de proiect scrie sus titlul „Cea mai fantezistă idee” și roagă membrii echipei să o aleagă din lista întocmită în cursul reuniunii. În acest stadiu, unele soluții, care inițial au provocat hohote de râs, pot genera comentarii de tipul: „Stai puțin, la urma urmei nu-i deloc o prostie; cred că am putea scoate ceva de aici!”. Odată selectată, de obicei pe fondul unei veselii generale, cea mai fantezistă idee este notată imediat, iar managerul de proiect solicită membrilor echipei soluții de transformare a ideii în ceva cu adevărat util.

După încheierea acestui stadiu, managerul de proiect prezintă bilanțul brainstorming-ului. Bilanțul conține numărul:

- reformulărilor.....
- ideilor.....
- cea mai fantezistă idee....

Managerul de proiect sintetizează modul în care au fost emise ideile, mulțumește membrilor echipei pentru aportul la reușita reuniunii și anunță, cu voce sigură, procedura de evaluare a ideilor.

Evaluarea este stadiul care încheie procesul de folosire a tehnicii brainstorming pentru stimularea creativității personalului. Evaluarea poate fi considerată un studiu post-brainstorming. Asemănător stadiului „alegerii unei reformulări esențiale”, managerul de grup va opta fie pentru modalitatea „dictatorială”, fie pentru modalitatea „democratică” de evaluare.

Modalitatea dictatorială constă în aceea că managerul de proiect apelează la serviciile unei secretare care redactează o listă generală a ideilor emise în stadiile: reformularea problemei, alegerea unei reformulări esențiale, încălzirea și brainstorming-ul propriu-zis. Ideile conținute în lista generală sunt numerotate continuu. Managerul de proiect evaluează în mod independent, după încheierea reuniunii, toate ideile.

Modalitatea democratică prezintă două variante: evaluare efectuată de toți participanții la reuniune și evaluare prin intermediul unei echipe restrânse.

Evaluarea efectuată de toți participanții constă în aceea că aceștia primesc, la finalul reuniunii, un exemplar al listei generale pentru a-l examina fără să se consulte între ei. Fiecare participant este invitat să selecteze aproximativ 10% din numărul total al ideilor. Procentul nu este obligatoriu, fiecare participant putând alege un număr mai mare sau mai mic de idei. Ideile selectate de participanți se încadrează în categoria „idei care merită să fie analizate în detaliu”. Fiecare participant transmite managerului de proiect numerele de ordine ale ideilor selectate.

O dată ajunse la manager, numerele de ordine sunt notate pe o nouă listă denumită: „lista inițială de evaluare a managerului”. Această listă scoate în evidență două aspecte. Primul, unele idei (poate chiar 50%) nu primesc niciun accept din partea participanților. Aceste idei vor fi excluse din „lista finală de evaluare a managerului”. Al doilea aspect arată că există idei care au întrunit un număr mare de voturi, posibil chiar numărul maxim. Aceste idei vor fi înscrise de manager în lista finală de evaluare la categoria „cele mai bune idei”.

Evaluările individuale ale participanților la reuniune reprezintă pentru manager mesaje importante în vederea efectuării propriei evaluări. Managerul alcătuiește o listă finală de evaluare cu trei categorii de idei:

- cele mai bune idei;
- idei care au primit un număr redus de aprecieri;
- idei care pot fi excluse.

Această variantă de evaluare prezintă avantajul că toți participanții la reuniune iau parte la procesul de evaluare, ceea ce le conferă încrederea că opiniile lor au fost apreciate. Apoi, după un timp, studiind modul de soluționare a problemei vor putea descoperi că unele din ideile emise sau selectate au fost aplicate în practică. Firește, evaluarea efectuată de toți participanții prezintă și dezavantaje. Principalul dezavantaj decurge din faptul că unii participanți la reuniune amână stadiul evaluării individuale determinând managerul să procedeze la impulsivități pentru a primi răspunsuri într-un timp rezonabil) cel mult o

săptămână de la data încheierii reuniunii). Acest dezavantaj va fi minimizat prin folosirea celei de-a doua variante de evaluare.

Evaluarea prin intermediul unei echipe restrânse face parte integrantă din durata totală a reuniunii tip brainstorming. De această dată, managerul propune sau solicită participanților să îl ajute să compună o echipă restrânsă de evaluatori alcătuită din trei-patru persoane (inclusiv și persoana sa). Din echipa restrânsă trebuie să facă parte persoanele puternic implicate în emiterea ideilor. Din echipă poate face parte și un „amator”, adică un participant la reuniune care are mai puțină cunoaștere în domeniul problemei de rezolvat.

Odată alcătuită echipa restrânsă, reuniunea continuă doar cu membrii echipei restrânse. Stadiul evaluării se descompune în două secvențe.

În prima secvență, echipa restrânsă – lucrând pe colile inițiale de hârtie fixate pe pereții încăperii – trece în revistă ideile notate și alege ideile cu cel mai mare potențial de succes. Această activitate este de scurtă durată deoarece scopul este de a identifica ideile care „sar în ochi” prin utilitatea lor.

A doua secvență începe prin a aloca fiecărei idei selectate alte idei similare. În scurt timp, echipa restrânsă de evaluare compune câteva seturi de idei. Fiecare set conține ideea de succes și un număr de idei similare. Seturile de idei grupează toate ideile emise în stadiul brainstorming propriu-zis. Prin fracționarea numărului total de idei pe seturi se generează un cadru simplificat de evaluare. Desigur, este mult mai ușor să evaluezi zece seturi de câte patruzeci de idei, decât un singur set de patru sute de idei dintre cele mai variate. Prin compunerea seturilor de idei, echipa restrânsă de evaluare își reîmprospătează memoria atât în privința problemei dezbătute, cât și a ideilor emise. Prin compunerea seturilor de idei (fiecare set este dominat de una din ideile selectate în prima secvență), managerul trimite listele individuale pentru a fi redactată o listă generală.

În continuare, toți membrii echipei restrânse primesc o listă generală și convin asupra unui număr de criterii în funcție de care să evalueze ideile. Criteriile sunt astfel construite încât să permită atât evaluări pozitive, cât și evaluări negative. Mai întâi criteriile sunt aplicate în sens negativ pentru a elimina cât mai multe idei improprii sau necorespunzătoare. După această operație, soldată cu reducerea numărului de idei aparținând unui set, restul ideilor rămase sunt examinate în sens pozitiv. Examinarea în sens negativ și pozitiv se realizează la nivelul tuturor seturilor de idei. Așadar, cea de-a doua secvență urmărește, pur și simplu, identificarea celor mai bune idei din cadrul fiecărui set. Cele mai bune idei pot fi regrupate într-un set aparte, asupra căruia se aplică încă o dată examinarea în sens negativ și pozitiv.

Stadiul de evaluare prin intermediul unei echipe restrânse se încheie cu o listă finală de evaluare pe două sau mai multe nivele de evaluare. Pe două nivele de evaluare, lista va conține: cele mai bune idei și idei care pot fi excluse. Lista cu mai multe nivele de evaluare poate cuprinde: cele mai bune idei, idei bune, idei mai puțin bune etc.

Ultima reuniune sau *reuniunea de încheiere a proiectului* se dovedește uneori a fi o sarcină dificilă și provocatoare pentru managerul de proiect. În general, ultima reuniune coincide cu momentul executării planului de încheiere a proiectului. Executarea planului de încheiere a proiectului se realizează într-o atmosferă destinsă, încărcată de satisfacții și emoții atunci când proiectul este încununat de succes. Satisfacția ia locul tristeții, deoarece în ciclul de viață al proiectului s-au născut foarte multe momente emoționante. Pentru alți membrii ai echipei de proiect, nostalgia ia locul satisfacției pentru că fiecare se gândește la drumul parcurs, dar și la ce va urma. Este o tradiție de a organiza o sărbătoare pentru a celebra finalizarea proiectului printr-o reuniune informală. Celebrările marchează sfârșitul proiectului și permite participanților să se elibereze de anumite emoții. În aceste circumstanțe, încheierea poate, de asemenea, marca un final în care participanții să se susțină reciproc și să recapete forța pentru a se gândi la viitor. Total diferită este reuniunea de încheiere a unui proiect mai puțin reușit. În acest caz, tristețea pune stăpânire pe toți participanții. Încheierea proiectului mai puțin reușit este marcată de o tulburătoare liniște care seamănă mai mult cu o „veghe funebră”. Membrii echipei de proiect sunt „apăsăți” de o dilemă majoră: resursele lor energetice sunt puternic afectate și nu-și dau seama de ocaziile care li se oferă în viitor.

„Omul care nu se gândește sau nu prevede
evenimentele îndepărtate are necazul aproape”

Lun Yu

Capitolul 8

STRATEGII DE COMUNICARE

8.1. Pluralitatea strategiilor de comunicare

Reflecțiile actuale în materie de organizare, în special a muncii, se orientează către identificarea formelor flexibile și evolutive capabile să pregătească dezvoltarea organizației în condițiile unui puternic mediu concurențial. Flexibilitatea și evolutivitatea presupun lărgirea orizontului decizional al managerilor și creșterea autonomiei și a libertății de acțiune a subordonaților. Ambele – orizontul decizional și autonomia – depind atât de procesul dobândirii competențelor, cât și de transmiterea acestora pe verticala și orizontala oricărei organizații.

Gândire strategică

Procesul dobândirii și transmiterii competențelor are la bază accesul resurselor umane ale unei organizații la acumularea de cunoștințe prin formarea unei culturi capabile să asigure integrarea multidimensională a ierarhiilor. Într-o astfel de cultură, managerii și subordonații ajung să se înțeleagă și să rezolve problemele printr-o comunicare care derivă dintr-o *gândire strategică*.

Cândea & Cândea (1996) consideră, când se referă la strategie, că trebuie avute în vedere două aspecte majore. Primul aspect al *gândirii strategice* se referă la abordarea strategică a actului de comunicare în sine, *la nivel de individ*, în scopul unei comunicări eficace și eficiente și include toate variabilele strategice de care managerul trebuie să țină cont în formularea și transmiterea mesajelor sale. Al doilea aspect al *gândirii strategice* se referă la strategia comunicării manageriale *la nivel de organizație*. Importanța acestui aspect rezidă din faptul că, alături de cultura organizațională și de procesele de management, strategia comunicării la nivel de organizație este menită să implementeze toate strategiile funcționale.

Armonizarea și asigurarea coerenței tuturor obiectivelor strategice ale unei organizații vizează întregul ansamblu al modalităților de comunicare de care

dispune organizația, în toate direcțiile. În sensul celor menționate, Popescu ș.a. (2001, p.52) apreciază că „strategia de comunicare este globală iar obiectivele sale se referă la trei tipuri de strategii: de comunicare instituțională, de comunicare internă și de comunicare comercială”. Demont-Lugol ș.a. (2006, p.13) abordează demersul strategic al comunicării aproximativ în același registru și consideră că „astăzi comunicarea este un element esențial al succesului unei organizații, deoarece cercetarea eficacității este o grijă permanentă. Comunicarea impune respectul unui demers foarte riguros de tip strategic”.

Strategia are ca obiect să determine planurile de acțiune pe care organizația trebuie să le implementeze pentru a asigura un avantaj concurențial care se poate apăra pe o perioadă lungă de timp.

Strategie generală

Organizația adoptă demersul strategic la toate nivelele. *Strategia generală* fixează marile opțiuni ale organizației pe cinci sau zece ani și planifică mijloacele necesare care prevăd continuu posibilitățile de adaptare. În mod logic, toate funcțiunile organizației se înscriu în această schemă strategică. Cu excepția obiectivelor generale, fiecare funcțiune dezvoltă strategii particulare, dar coerente între ele: strategie industrială; strategie financiară; strategie de marketing; strategie de comunicare etc.

Strategia de comunicare este elaborată în două direcții: internă (se referă la salariații organizației) și externă (se referă la clienți, marele public, diverși parteneri). Așadar, este necesar un demers care vizează ansamblul organizației ce reflectă filozofia organizației în ceea ce privește domeniul comunicării, al imaginii organizației, al relațiilor acesteia cu alte organizații.

După promovarea produselor și serviciilor, organizația are nevoie să comunice pentru a explica misiunea sa diferitelor categorii de public. Organizația trebuie să facă față comportamentului critic al consumatorilor, mizelor dezvoltării durabile, riscurilor de fuziune și achiziții și crizelor care survin în dificilul proces de gestiune a salariaților.

Multiplicarea mesajelor emise, pluralitatea și diversitatea destinatarilor riscă să genereze contradicții în mesajele difuzate. Pentru a evita această situație, organizația trebuie să promoveze o reflecție strategică globală asupra imaginii și să asigure coerență diferitelor acțiuni de comunicare. Reflecția strategică generală se materializează în strategia comunicării globale.

„Obiectivele **comunicării globale** se regăsesc în cadrul diferitelor strategii de comunicare ale unei organizații: strategia de comunicare instituțională, strategia de comunicare internă și strategia de comunicare comercială” (Popescu, ș.a., 2001, p.52).

Comunicare instituțională

Comunicarea organizațională poate fi definită printr-un discurs destinat atât ansamblului agenților economici și sociali, cât și propriilor angajați. Oricare ar fi publicul destinatar, strategia de comunicare organizațională are ca scop să creeze un curent de simpatie vis-à-vis de organizație. Când discursul organizației vizează ansamblul agenților economici și sociali, redă situația emiterii unui mesaj de către o organizație în calitate sa de instituție și nu de o structură economică. Organizația se consideră, de acum, o structură societală care înțelege să joace un rol în societate. Acest tip de limbaj corespunde *comunicării instituționale*. Limbajul necesar organizației să interpreteze un rol societal se construiește prin elaborarea unei *strategii de comunicare instituțională*.

Comunicare internă

Primele preocupări ale unei organizații sunt să se adreseze propriilor angajați. În acest caz, organizația dispune de abilitatea de comunicare vorbind angajaților despre producția de bunuri, prestarea de servicii și distribuția lor. Organizația informează interlocutorii săi, adică angajații, printr-un mesaj al cărui conținut se referă la: natura activităților de realizat, organizarea structurală, resursele, modul de funcționare și rezultatele. Ansamblul mesajelor destinate propriilor angajați înseamnă *comunicare internă*. În privința comunicării interne trebuie observat că organizația se confruntă cu o serie de dificultăți legate de necesitățile și așteptările angajaților. Aceștia percep, adesea, comunicarea internă ca o formă de propagandă și o asimilează manipulării. De aceea, organizația trebuie să stabilească relații de încredere pentru a evita eșecurile. Limbajul necesar redării specificităților comunicării interne (natura activităților, percepția, obiectivele, acțiunile și constrângerile) este transpus în *strategia de comunicare internă*.

Comunicare comercială

Comunicarea comercială sau *comunicarea de piață* are ca scop să susțină organizațiile să dezvolte vânzarea produselor și serviciilor. Comunicarea comercială reprezintă, de foarte mult timp, singura formă de comunicare a organizațiilor de talie mică și mijlocie. „Pentru această categorie de entități economico-sociale, comunicarea poartă numele generic de *publicitate*” (Popescu, ș.a., 2001, p.53). Demont-Lugol, ș.a. (2006, p.67) consideră „comunicarea comercială un element al politicii de marketing (politica de marketing prezintă patru componente esențiale: produsul,

prețul de vânzare, distribuția și comunicarea comercială)”. Dezvoltarea comercială a unei organizații se poate realiza prin intermediul *strategiei de comunicare comercială*. Aceasta vizează consumatorii și distribuitorii produselor comerciale ale organizației. Strategia de comunicare comercială constituie principalul instrument managerial al departamentului de marketing din cadrul oricărei organizații.

Demont-Lugol ș.a. (2006, p.13) susțin că strategia comunicării globale a unei organizații se compune din mai multe tipuri de strategii: strategia de comunicare organizațională internă și externă și strategia de comunicare comercială. Strategia de comunicare organizațională externă se divizează în alte trei stagii: comunicare instituțională, comunicare de recrutare și comunicare financiară. Strategia de comunicare comercială se divizează în patru strategii: comunicare de publicitate, comunicare de promovare, comunicare de marketing direct și comunicare evenimentială. Ansamblul strategiilor care compun strategia de comunicare globală este sintetizat în figura 8.1.

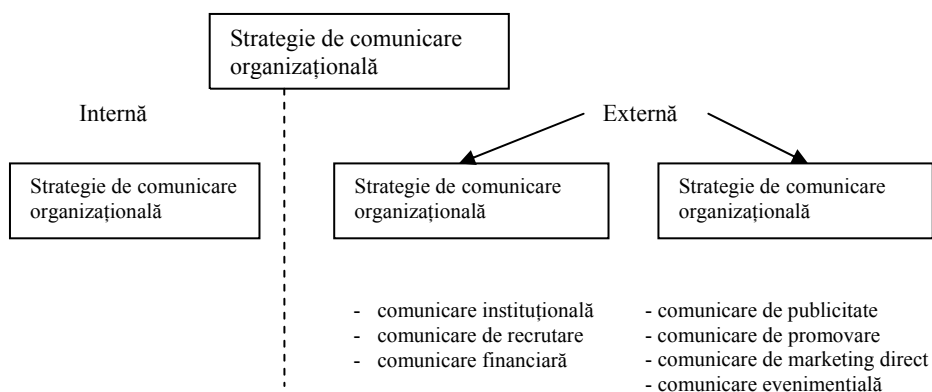


Figura 8.1. Divizarea strategiei de comunicare globală

„Formarea și existența mai multor strategii de comunicare în cadrul unei organizații nu trebuie să antreneze divizarea strictă a acestora în comunicare instituțională, comunicare internă și comunicare comercială. Orice acțiune întreprinsă în acest domeniu trebuie să ia în considerare ansamblul strategiilor. Cerința este impusă de cel puțin două motive, astfel:

- mijloacele tehnice folosite pentru elaborarea și aplicarea strategiilor sunt, adeseori, aceleași;
- planul oricărei strategii de comunicare, chiar dacă se adresează unui „public” diferit, constă în parcurgerea unor etape similare” (Popescu, ș.a., 2001, p.53).

Diversitatea strategiilor și acțiunilor de comunicare justifică din partea organizațiilor, mai ales a celor de talie mare, o abordare globală a universului comunicării organizaționale și implicarea unui ansamblu de competențe, de tehnici și instrumente care să asigure coerența dintre diferitele tipuri de strategii.

8.2. Etapele demersului strategic în comunicare

Strategia de comunicare se bazează pe o profundă analiză, pe o deosebită rigoare și pe un înalt nivel de creativitate al complexului și dificilului proces decizional strategic.

Demersul strategic implică redactarea unui document scris cunoscut în literatura de specialitate sub numele de „recomandări strategice” (Demont-Lugol, ș.a., 2006, p.14). Conținutul acestui document se referă la:

- faptele esențiale ale organizației (marca, produsul, concurența, consumatorul etc.);
- dinamica universului comunicării organizaționale;
- simbioza dintre abordările strategice.

Recomandările strategice prezintă un interes major pentru toți intervenienții în procesul de comunicare. Aceștia vor realiza un mai bun management al timpului, coerență în operaționalizarea strategiei în timp și spațiu și vor deține importante puncte de reper pentru conservarea forței mesajelor.

„Demersul strategic, în cadrul unei organizații, propune un sistem complex și coerent de etape ce trebuie parcurse într-o anumită succesiune” (Nistorescu, 2010, p. 20).

Confirmând opiniile mai multor cercetători – Demont-Lugol, ș.a. (2006, p. 15-19), Nistorescu (2010, p. 20-22) și Popescu, ș.a. (2001, p. 53-58) – vom considera că demersul strategic al comunicării este un proces care integrează șapte etape, astfel:

- analiza situației existente;
- analiza binomului public-mesaj;
- examinarea poziționării;
- stabilirea obiectivelor și alegerea țintelor;
- generarea alternativelor strategice de comunicare;
- definirea strategiei de comunicare;
- alegerea și planificarea mijloacelor de comunicare.

Analiza situației existente

Oricare ar fi tipul de comunicare vizat (instituțională, internă, comercială, socială), o *analiză aprofundată a situației existente* este absolut indispensabilă. Analiza comportă atât faptele, cât și opiniile diferiților intervenienți. Principalele elemente analizate sunt:

- promotorul anunțului (organizația, administrația, asociația etc.);

- obiectul comunicării dintr-o perioadă anterioară (produsul, serviciul, modul de apărare, organizația însăși);
- mediul comercial, social și juridic (piața, curente de gândire și reglementările);
- acționarii organizației și mediul financiar (relațiile actuale, modul de evaluare a riscurilor);
- concurenții (analiza politicii de comunicare, evaluarea forței concurenților și strategiilor promovate, analiza raporturilor dintre concurenți și organizație);
- publicul intern și extern (angajații organizației, cumpărătorii, utilizatorii, formatorii de opinie, opinia publică);
- situația comunicării (modul în care au fost comunicate mesajele, natura mesajelor, cum și cu ce mijloace au fost transmise mesajele, către ce ținte au fost transmise mesajele).

Analiza situației existente se încheie printr-o evaluare globală a mediului intern și extern al organizației. Analiza situației existente se încheie cu un *diagnostic* general care indică forțele, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările mediului. Pe baza diagnosticului se formulează problema de rezolvat a comunicării. Problema de rezolvat este privită sub forma unui obstacol care se ridică în calea atingerii țintei sau a țințelor. Obstacolul trebuie să evidențieze inconvenientul sau lipsa cea mai acută. Uneori, obstacolul este redactat sub o formă negativă: „Consumatorul nu știe cum să utilizeze produsul”. Alteori, obstacolul este evidențiat printr-un paradox: „Cum să promovăm mesajele de utilizare a unui produs dacă ele, adesea, ignoră o mare parte a posibilităților”.

Binomul public-mesaj

În cadrul analizei situației existente, *publicul* (intern și extern) și *mediul* reprezintă o cercetare distinctă și ocupă un loc important. Pentru fiecare categorie de public (angajații organizației, cumpărătorii, utilizatorii etc.) se precizează obiectivul parțial și final pe care un *mesaj* trebuie să îl conțină. În acest context, organizația este interesată să transmită informațiile care au scop să schimbe atitudinea publicului față de produs, marcă și organizația însăși. Pentru aceasta sunt analizate o serie de binoame public-mesaj.

În cadrul etapei de *analiză a binomului public-mesaj* se realizează o abordare detaliată care să permită elaborarea unei sinteze coerente a strategiei de comunicare. Aceasta presupune definirea unui mesaj general al organizației care să favorizeze desprinderea unor mesaje particulare care să fie destinate diferitelor categorii de public. Pe baza mesajelor particulare se analizează coerența dintre imaginea generală a organizației și imaginea particulară a unui public

Întregul mesaj este o promisiune care se aseamănă cu cel mai bun argument propus pentru a convinge ținta să accepte produsul sau marca. Mesajul promite un beneficiu personal unei persoane care acționează în conformitate cu cursul sugerat de promotorul anunțului. De exemplu, „Veniți în Parcul Romanescu din Craiova pentru a petrece în familie un moment de neuitat”. Promisiunea unui beneficiu trebuie să prezinte *trei* trăsături: să fie credibilă, coerentă și pertinentă.

Credibilitatea

Credibilitatea cere ca mesajul să fie obiectiv și să facă dovada adevărului promis.

În elaborarea strategiei de comunicare, organizația trebuie să analizeze credibilitatea pe care o are în fața oricărui destinatar. Pentru aceasta, organizația este interesată să cerceteze percepția destinatarului. „Credibilitatea poate fi considerată un *cont în bancă*. Organizația deschide contul printr-o *credibilitate inițială*. Apoi, prin tot ceea ce face, organizația adaugă credibilitate sau scade din credibilitate (Câdea&Câdea, 1996, p. 247). Plusul de credibilitate se cheamă *credibilitate suplimentară*. Adăugarea continuă de credibilitate, denumită *credibilitate dobândită*, este rezultatul abilității de a comunica. Desigur, lipsa abilității de comunicare poate conduce la secătuirea „contului de credibilitate”, chiar la pierderea completă a credibilității. De aceea, menținerea și adăugarea de credibilitate impun ca mesajele organizației să nu se îndepărteze de logica argumentativă. În acest mod, mesajele actuale și viitoare contribuie la afirmarea valorilor care, la rândul lor, sporesc legitimitatea obținută anterior de marcă și de calitatea intrinsecă a creației.

Coerența

Coerența este privită în strânsă legătură cu poziționarea produsului, mărcii sau a organizației. Toate acestea definesc un loc precis în spiritul publicului pe o perioadă îndelungată. Beneficiul promis într-una din companii nu poate fi în contradicție cu ținta gândită. Promisiunea se sprijină pe un punct precis care întărește poziționarea și confirmă locul ocupat în spiritul țintei.

Pertinența

Pertinența mesajului depinde de calitatea analizei realizate în amonte strategiei. Cei care elaborează strategia trebuie să acorde o atenție specială istoriei mărcii, a organizației și poziției concurenților. În procesul elaborării strategiei este nevoie, frecvent, ca ținta să redea situația din „teren” și să ajute la realizarea studiilor psiho-sociologice.

Poziționare

Examinarea poziționării, cea de-a treia etapă a demersului strategic, are drept scop identificarea personalității produsului, mărcii și chiar a organizației, deoarece toate acestea ocupă un loc precis în spiritul publicului. Prin examinarea poziționării se oferă o șansă ca produsul, marca și organizația să se distingă într-un mediu saturat de informații.

Identificarea personalității unui produs, unei mărci și a unei organizații corespunde conceptului de poziționare. Totuși, poziționarea nu este o definiție exhaustivă a unui produs, a unei mărci și a unei organizații. Din contră, poziționarea este rezultatul unei activități de selecție riguroasă pentru a reține elementul care are cea mai mare șansă de a accede la spiritul publicului.

Poziționarea este o alegere strategică pe termen lung care conferă produsului, mărcii sau organizației o personalitate precisă și durabilă. Poziționarea determină imaginea produsului, mărcii și organizației. Poziționarea impune deci o continuitate a stilului și conținutului companiilor succesive de comunicare.

În înțeles strict formal, poziționarea redă o ordonare a produselor, serviciilor, mărcilor și organizațiilor într-un spațiu uni sau multidimensional folosind unul sau mai multe criterii care permit evaluarea sau, după caz, măsurarea percepțiilor, preferințelor și opiniilor diferitelor categorii de public. Referindu-ne la o marcă, poziționarea definește locul pe care îl ocupă la un moment dat sau cel dorit în viitor în spiritul publicului. Locul unei mărci este stabilit în raport de mărcile concurente și rezultă dintr-un proces de evaluare comparativă a unuia sau a mai multor indicatori cantitativi (cerere, preț etc.) și calitativi (satisfacție privind calitatea, prețul etc.). O bună poziționare se caracterizează prin câteva trăsături, cum sunt: atractivitatea, distinctivitatea, credibilitatea și durabilitatea.

Atractivitatea

Atractivitatea presupune o rezonanță în spiritul publicului și se bazează pe sensibilitatea și așteptările sale. O poziționare este atractivă când utilizează un criteriu de alegere important în momentul cumpărării. De exemplu, o marcă de baterii se va putea poziționa prin folosirea unei culori argintii. O astfel de poziționare va avea originalitate, dar va fi lipsită de forță: culoarea produsului nu are nicio importanță în momentul cumpărării sale. O mai bună

poziționare va rezulta atunci când se recurge la stabilitatea prețului. Prețul stabil va fi în măsură să ofere un avantaj concurențial decisiv.

Distinctivitate

O poziționare este *distinctivă* atunci când nu a fost exploatată de concurență. De exemplu, băutura răcoritoare „Pepsi” a avut o poziționare distinctivă în raport cu celelalte mărci de răcoritoare. „Pepsi” a devenit o marcă de referință pe piața răcoritoarelor și, imediat, concurenții au început să o cerceteze. Cercetarea noilor „teritorii ale comunicării”, în contextul forței concurenței, a impus mărcilor de băuturi răcoritoare să opteze pentru o poziționare psihologică sau simbolică. În schimb, atunci când un produs nu prezintă nici un avantaj perceptibil pentru consumator (inovație tehnică, preț) este doar o imaginație că există o diferență. Un astfel de exemplu l-a oferit și îl oferă și astăzi deodorantul „Axe”. În acest caz, sfidarea pentru Nike a fost seducția virilității.

Credibilitate

Credibilitatea redă o poziționare acceptată de către consumatori. Acceptarea se produce când există concordanță, coerență între poziționare și istoria mărcii și calitățile reale ale produsului și diferitele variabile ale planului de piață. De pildă, o marcă de îmbrăcăminte de bărbați, poziționată ca rezoluție a decidenților, va fi credibilă dacă discursul acestora va fi în concordanță cu imaginea existentă a mărcii, cu politica de produs (calitatea țesăturii, finețea), cu prețul (ridicat) și cu distribuția (exclusivă sau selectivă).

Durabilitate

O poziționare *durabilă* orientează comunicarea pe termen mediu și lung. Nu se poate construi o poziționare ca reacție la un fenomen de modă efemeră sau la un răspuns al unei acțiuni punctuale a concurenței. Marile mărci se construiesc pe baza unei poziționări durabile. De exemplu, marile mărci de apă minerală – să considerăm Contrex și Évian – și-au construit teritorii de comunicare rămânând fidele unei poziționări: marca Contrex a rămas fidelă poziționării „Apa care ajută la pierderea greutatei” sau Évian „Apa este izvorul tinereții”. Desigur, poziționările nu sunt imuabile: unele se orientează spre repositionarea produsului sau a mărcii atunci când poziționarea nu corespunde așteptărilor consumatorului. În alte cazuri, poziționarea are la origine un distribuitor alternativ sau poziționarea evoluează către o dimensiune mai simbolică.

Analiza situației existente, analiza binomului public-mesaj și examinarea poziționării creează premisele pentru *stabilirea obiectivelor și alegerea ȳntelor*.

Scop

Orice act de comunicare trebuie să aibă un *scop*. Clarificarea scopului favorizează creșterea eficienței comunicării și elaborarea unor mesaje clare, decise și utile. Formularea scopului comunicării se realizează sub forma unor afirmații generale legate de ceea ce ar dori organizația să facă destinatarul. Acest proces poate avea loc doar ca proces de gândire care, apoi, se transpune pe hârtie scurt, în una sau două propoziții. Scrierea ajută la clarificarea gândirii.

Obiective

Prin conștientizarea precisă a scopului, organizația este în măsură să *stabilească obiectivele strategice ale comunicării*. Folosind din nou scrierea, obiectivele se identifică de la general la particular. Orice obiectiv impune o definire corectă, precisă și recurgând la o evaluare cifrică raportată la un segment de timp.

Obiectivele orientează strategia și permit controlul asupra eficacității mijloacelor implementate. Obiectivele facilitează analiza asupra ceea ce se petrece în timpul unei campanii. Instrumentul principal folosit de analiză este chestionarul. Prin adresarea unor întrebări, cum sunt: Au fost atinse obiectivele? În cât timp se crede că vor fi atinse obiectivele? Obiectivele au reprezentat alegeri bune? etc. se caută aflarea mai multor răspunsuri. În principal, organizația este interesată dacă obiectivele permit *ameliorarea performanței* în perioadele următoare și dacă au fost *definite corect*.

Obiectivele au o intenție *foarte precisă*. De exemplu, într-un proces de comercializare, formularea obiectivului urmărește să convingă ținta să cumpere marca „X” și nu marca „Y”. Într-un alt exemplu, să spunem instituțional, obiectivul va fi interesat de ameliorarea succesului discursului președintelui organizației asupra punctelor care țin de respectul față de etica în afaceri.

Un obiectiv trebuie să fie *evaluat cifric*, în mărime absolută sau relativă, cum ar fi: creșterea notorietății mărcii de la 30% la 40%. În cazul obiectivelor care se referă la imagine este dificil ca obiectivele să fie exprimate cifric. De această dată, *termenul* este unitatea de măsură. Pentru obiectivele strategice termenul este anual sau multianual. De regulă termenul trebuie pus în relație cu șansele mai îndepărtate pentru a da obiectivului o coerență în ansamblu.

În demersul strategic, comunicarea acordă o atenție deosebită obiectivelor care se referă la: notorietate și informație, imagine și comportament. *Notorietatea și informația* asigură o mai bună informare despre existența produsului, a rezultatelor organizației etc. *Imaginea* contribuie la modificarea favorabilă a atitudinilor și opiniilor față de un produs, de o marcă, de o organizație, de o cauză politică sau socială. În sfârșit, *comportamentul* incită consumatorul să utilizeze produsul într-un mod diferit, angajatul să informeze mai bine clientul, jurnalistul să se deplaseze la o conferință de presă etc.

Ținte

Țintele sunt reprezentate de grupuri de persoane care sunt influențate de comunicarea organizațională. În procesul de alegere a țăintelor, organizația este interesată pentru abordarea demersului strategic de două aspecte majore: descrierea și ierarhizarea țintelor.

Descrierea țintelor se realizează pe baza a două grupe de criterii: cantitative și calitative. Din prima grupă fac parte criteriile: socio-demografice, geografice, de consum și de echipamente. Folosind criteriile cantitative, organizația poate să determine talia țintei și să vadă dacă ținta este compatibilă cu bugetul disponibil. Din cea de-a doua grupă fac parte criteriile: psihologice, stilul de viață și centrul de interes. Aceste criterii, în afară de anumite categorii media, influențează stilul de creație.

Ierarhizarea țintelor servește pentru aprecierea nivelului de administrare eficace a resurselor bugetare. Ierarhizarea țintelor prezintă următoarele utilități:

- stabilirea țintei principale (care va fi destinată, în principal, acțiunilor de comunicare);
- alegerea „inimii” țintei (un subansamblu principal care conține principalii destinatari ai mesajului și cea mai importantă parte a bugetului,
- identificarea altor ținte asupra cărora organizația trebuie să acționeze pentru creșterea eficacității companiei;
- îndepărtarea de țintele puțin pertinente sau chiar abandonarea lor din rațiuni bugetare.

Prin ierarhizarea țintelor, organizația poate evalua beneficiul și costul comportamentului dorit să îl obțină de la o țintă. Firește, un „beneficiu mare” este de natură să motiveze organizația pe când un „cost mare” o va demotiva. Relația beneficiu-cost interesează și ținta. Ca urmare, în

strategia de comunicare organizația va opta pentru direcțiile strategice care echilibrează atât interesele organizației, cât și interesele ținutelor.

Alternative strategice

După parcurgerea primelor patru etape se trece la *generarea alternativelor strategice de comunicare*. Într-un proces decizional strategic generarea alternativelor strategice reprezintă faza cu cel mai mare volum de activitate. Această fază se structurează, de regulă, pe trei secvențe (cercetare, proiectare și design) și conduce la generarea mai multor alternative strategice de comunicare.

Cândea & Cândea (1996, p.268-270) evidențiază o diferențiere a alternativelor strategice în funcție de situația particulară a organizației la un moment dat și de direcția spre care se îndreaptă. Ca urmare, alternativele strategice generate pot avea un conținut specific. Cei doi cercetători identifică șase tipuri de strategii: de control, egalitară, de structurare, dinamică, de acceptare și de evitare. Toate aceste tipuri de strategii, diferite sub aspectul conținutului, iau în considerare aceleași elemente: obiectivele comunicării, ținutele, mijloacele de comunicare, conținutul și forma mesajelor. Nistorescu și Sitnikov (2003, p.123) consideră că „alternativele strategice au o „construcție diferită”, dar „cărămizile sunt identice”.

Constantinescu ș.a. (2008, pp.246-247) apreciază că etapa de generare a alternativelor strategice conține două grupe mari de activități: de cercetare pentru identificarea alternativelor și de proiectare pentru a modifica succesiv alternativele descoperite. În unele cazuri se poate recurge la a dezvolta progresiv – liniar o alternativă inițială într-o alternativă finală.

Cercetare

Activitățile de cercetare sunt specifice *secvenței de cercetare* și se obțin prin scanarea memoriei unei persoane sau, de regulă, a unui grup de persoane. Cercetarea se bazează pe folosirea tehnicilor de tip brainstorming de stimulare a creativității personalului. Cercetarea se focalizează, de regulă, asupra a șase variabile strategice: emitentul mesajului, destinatarul comunicării, mesajul, media (canalul de comunicare), stilul de comunicare și contextul comunicării. Dacă aceste variabile nu sunt suficiente, atunci cercetarea se poate extinde și asupra perturbațiilor și feedbackului comunicării și chiar asupra operațiilor procesului de comunicare: codificarea și decodificarea mesajului. Scopul activităților de cercetare este de a crea o bază informațională pentru generarea uneia sau mai multor alternative.

Proiectare

Activitățile de proiectare sunt specifice *secvenței de proiectare* și sunt direcționate pentru a modifica o alternativă

care a fost identificată prin secvența de cercetare sau pentru a proiecta câteva alternative. Proiectare este un proces complex de divizare a unei alternative generale în alternative individuale (specifice). Finalitatea activităților de proiectare este de a genera un set de alternative.

Design

Secvența de design redă arhitectura fiecărei alternative definită printr-un număr de atribute (criterii de apreciere) și consecințe economice. Secvența de design dezvoltă cerințe (restricții) care vor fi luate în considerare în etapa de definire a strategiei de comunicare.

În etapa de generare a alternativelor strategice de comunicare trebuie respectate mai multe principii. Principalele sunt: restricționarea criticii alternativelor, libertate în stimularea gândirii, emiterea de cât mai multe idei, combinarea și îmbunătățirea continuă a ideilor emise.

Critica

Restricționarea criticii alternativelor cere să nu se facă presiuni premature asupra celor care emit idei, să nu se critice ideile în timp ce alternativele sunt generate. Critica în timpul etapei de generare a alternativelor strategice de comunicare duce la inhibarea gândirii, a creativității. Inhibarea gândirii poate deveni, într-un timp scurt, o cauză principală în diminuarea și apoi stingerea dorinței personale de a emite idei. Critica timpurie a ideilor se va solda cu un număr redus de alternative și de slabă calitate.

Libertate

Libertatea în stimularea gândirii este opusă criticii și generează cadrul favorabil exprimării convingerilor și dezvoltării deosebirilor de opinie. Libertatea de exprimare a opiniilor reprezintă o sursă de generare a unui așa-numit „deșert de idei”, adică idei care nu au nicio legătură cu generarea unei alternative strategice.

Emitere

Emiterea de cât mai multe idei conduce la acumularea unui volum mare și divers de informații. Pe această bază crește probabilitatea ca ideile să se constituie în alternative eficiente.

Combinare

Combinarea și îmbunătățirea continuă a ideilor emise este specifică reuniunilor în grupurile umane caracterizate prin unitate și coeziune. Astfel de grupuri apelează la mai multe experiențe și aptitudini și dezvoltă capacitatea de a elabora mai multe alternative și modalități de abordare în practică.

Pe baza setului de alternative strategice de comunicare, caracterizate prin criterii de apreciere și consecințe economice, se trece la evaluarea alternativelor folosind metode și tehnici calitative și cantitative. Evaluarea are ca scop stabilirea importanței, utilității fiecărei alternative strategice. Prin compararea importanței, utilității se ierarhizează alternativele strategice și se alege o alternativă care va face obiectul etapei de definire a strategiei de comunicare.

Definirea strategiei

Definirea strategiei de comunicare solicită organizația să cerceteze cu foarte multă atenție coerența discursurilor și a modului de transmitere a mesajelor. Indiferent de forma strategiei de comunicare – instituțională, internă, comercială etc. – pentru definirea sa trebuie să fie luate în considerare patru elemente:

- obiectivele comunicării;
- țintele (grupurile de persoane);
- mijloacele de comunicare;
- conținutul și forma mesajelor;

Obiective

În demersul strategic, *obiectivele comunicării* servesc unor scopuri strategice specifice. Astfel, în cazul strategiei de comunicare instituțională pe baza obiectivelor comunicării se urmăresc cunoașterea și recunoașterea organizației. Când este definită strategia de comunicare internă, obiectivele comunicării favorizează orientările strategice ale managementului organizației și crearea consensului salariaților pentru realizarea obiectivelor. Altul este scopul obiectivelor strategiei de comunicare comercială. De această dată, obiectivele comunicării contribuie la informarea consumatorilor, la crearea imaginii de marcă și la promovarea reacțiilor consumatorilor.

Ținte

În privința *țintelor* trebuie, mai întâi, să precizăm că acestea exercită o anumită informare asupra realizării obiectivelor. Apoi, țintele se schimbă de la o strategie la alta. De exemplu, țintele strategiei de comunicare instituțională sunt: țintele comunicării financiare (persoanele și instituțiile de la care organizația procură resursele financiare), țintele comunicării de recrutare (salariații organizației, salariații altor organizații și furnizorii de personal) și țintele comunicării de opinie (vizează schimbarea opiniilor instituțiilor, asociațiilor și a marelui public). Țintele strategiei de comunicare internă se referă la ansamblul salariaților organizației. În funcție de mărimea organizației, structura și cultura sa rezultă sau nu segmentarea publicului. În cazul strategiei de comunicare

comercială, țintele sunt: publicul larg, forța de vânzare, distribuitorii (angroșiști, detailiști etc.), profesioniștii (tehnicienii, gestionarii etc.) și liderii de opinie (jurnaliștii, responsabili organizațiilor profesionale etc.).

Mijloace de comunicare

Mijloacele de comunicare sunt folosite pentru alegerea obiectivelor și țintelor. Diversitatea obiectivelor și țintelor comunicării generează, pe de o parte, o varietate de mijloace de comunicare și, pe de altă parte, specificități în combinarea și folosirea lor.

Mijloacele de comunicare sunt instrumente utile în procesul de informare a țintelor, de formare și dezvoltare a imaginii, de menținere și creștere a notorietății organizației și de influențare a comportamentului consumatorilor.

Implementarea strategiei

Demersul strategic al comunicării se încheie cu etapa de *alegere și planificare a mijloacelor de comunicare*. Această etapă constă în a planifica implementarea în timp a mijloacelor de comunicare în funcție de un calendar precis și de constrângerile bugetare.

O sinteză a diversității și specificității mijloacelor de comunicare este prezentată în tabelul 8.1.

Tabelul 8.1. Relația strategie-mijloace de comunicare

Strategie	Mijloace de comunicare
Strategia de comunicare instituțională	- publicitatea în mass-media; - difuzarea unor plachete; - relațiile cu presa; - mecenatul; - participarea la manifestări profesionale
Strategia de comunicare internă	- broșura de prezentare a organizației; - jurnalul organizației; - cutia cu idei; - grupurile de exprimare, cercurile de calitate etc.; - participarea la seminare, serbări, călătorii etc.

Strategia de comunicare comercială*	- publicitatea directă; - mesajele adresate consumatorilor la locul de vânzare a produselor; - promovarea vânzărilor. - publicitate în mass-media; - sponsorizarea/mecenatul; - relațiile de presă; - realizarea unor documente și obiecte publicitare (cataloge, broșuri, plachete etc.); - participarea la manifestări profesionale.
-------------------------------------	--

*) Primele trei mijloace de comunicare sunt specifice, iar următoarele cinci sunt rezultate dintr-o operație de combinare a mijloacelor de comunicare specifice strategiilor de comunicare instituțională și internă.

8.3. Variabilele strategiei de comunicare

Procesul de comunicare este reprezentat de un ansamblu de elemente. În demersul strategic al comunicării, elementele procesului de comunicare sunt considerate **variabile strategice**. Căndea & Căndea (1996, p. 244-266) identifică șase variabile:

- emițătorul mesajului;
- receptorul mesajului;
- mesajul;
- media de comunicare;
- stilul de comunicare;
- contextul comunicării.

Procesul de abordare strategică a comunicării începe cu analiza *emițătorului mesajului*. În acest caz, analiza este structurată pe trei direcții: scopul și obiectivele comunicării, nivelul de control-implicare și credibilitatea emițătorului.

Scopul comunicării

Prin conștientizarea precisă a scopului se creează premisele determinării obiectivelor comunicării. *Scopul comunicării* trebuie formulat sub forma unor afirmații generale a ceea ce dorește să întreprindă receptorul. Dorința receptorului reprezintă problema de rezolvat a emițătorului. Scopul comunicării, formulat prin afirmații generale, este un proces de gândire insuficient clarificat. Pentru o mai bună

Obiectivele comunicării

clarificare, gândul trebuie redat printr-un scurt text literal. Scrierea contribuie la clarificarea gândirii.

De îndată ce a fost clarificat scopul comunicării se trece la identificarea *obiectivelor comunicării*. Și de această dată, scrierea facilitează identificarea obiectivelor comunicării. Obiectivele se identifică pornind de la general la specific.

Scopul și obiectivele comunicării permit, chiar și prin caracterul lor general, declanșarea procesului creator de stabilire a acțiunilor concrete de percepere a modului în care va reacționa receptorul la mesajul emițătorului. O bună anticipare a reacțiilor receptorului oferă posibilitatea emițătorului să stabilească un feedback eficace. Pe baza unui astfel de feedback, emițătorul se va informa în ce măsură scopul și obiectivele comunicării au fost sau nu atinse.

Nivelul de control - implicare

După clarificarea scopului și identificarea obiectivelor comunicării, emițătorul decide în legătură cu *nivelul de control-implicare* atât al său, cât și al receptorului. Nivelul de control exercitat de emițător va fi invers proporțional cu nivelul de implicare a receptorului. Relația de inversă proporționalitate între nivelul de control al emițătorului și nivelul de implicare al receptorului creează premisele ca emițătorul să definească patru strategii de comunicare: de informare, convingere, consultare și de colaborare.

În cazul *strategiei de comunicare de informare*, emițătorul exercită, pur și simplu, o informare a receptorului. Nivelul de control exercitat de emițător este mare, iar nivelul de implicare a receptorului este mic. Ca urmare, procesul de comunicare este unidirecțional. Emițătorul nu este interesat decât într-o foarte mică măsură de feedback. În strategia de comunicare de informare, receptorul este implicat doar pentru clarificare sau pentru confirmarea de primire a mesajului.

În *strategia de comunicare de convingere*, emițătorul este interesat ca receptorul să reacționeze. În acest sens, emițătorul reduce nivelul de control și crește nivelul de implicare a receptorului. Caracteristica bidirecțională a procesului de comunicare devine observabilă pentru că emițătorul dorește să convingă receptorul să „facă ceva” și să „reacționeze”. Pentru a convinge, emițătorul este preocupat de feedback. Mesajul primit de la receptor va fi folosit de emițător pentru a-l convinge să acționeze într-un fel.

Strategia de comunicare de consultare redă un proces de comunicare bidirecțional. Nivelul de control al emițătorului este egal cu nivelul de implicare al receptorului. Emițătorul și receptorul prezintă același interes față de feedback. Emițătorul și receptorul poartă un dialog continuu și schimbă rolurile de vorbitor și ascultător. Fiecare dorește să afle care este opțiunea interlocutorului atât pentru control, cât și pentru implicare.

Strategia de comunicare de colaborare se caracterizează prin aceea că emițătorul și receptorul doresc să acționeze împreună. Acest proces se realizează când nivelul de control al emițătorului este unic, iar nivelul de implicare al receptorului este mare. Procesul de comunicare este bidirecțional, emițătorul și receptorul comunică pentru ca împreună să participe la realizarea unui obiectiv comun. Firește, sarcinile de îndeplinit, mesajele pe care le transmit pot fi diferite însă sensul în care acționează atât emițătorul, cât și receptorul este același. Caracteristica principală a strategiei de comunicare de colaborare constă în aceea că emițătorul se abține să controleze (nivelul de control este mic), iar receptorul acceptă să se implice într-o acțiune (nivelul de implicare este mare).

În oricare strategie, emițătorul – odată ce a clarificat scopul, a identificat obiectivele comunicării și a evaluat relația dintre controlul pe care îl va exercita și implicarea pe care o va accepta receptorul – este interesat să analizeze ce credibilitate prezintă în fața receptorului.

Credibilitatea emițătorului

Emițătorul trebuie să fie conștient că își poate spori credibilitatea prin accentuarea credibilității inițiale și prin câștigarea de credibilitate suplimentară. *Credibilitatea inițială* se referă la percepția pe care o are receptorul despre emițător înainte de a iniția comunicarea. Credibilitatea inițială este apreciată de receptor prin răspunsurile obținute la următoarele întrebări: Cine este emițătorul? Pe cine reprezintă emițătorul? Ce interacțiuni și ce relații a avut anterior emițătorul. Prin câștigarea de credibilitate suplimentară, emițătorul prezintă, la un moment dat, *credibilitate dobândită*. Aceasta este rezultatul abilității emițătorului de a comunica într-o perioadă de timp. Desigur, inabilitatea de a comunica poate conduce la „secătuirea” credibilității emițătorului.

Odată analizate variabilele care se referă la emițătorul mesajului se trece la analiza *variabilelor receptorului*. Analiza receptorului se efectuează prin parcurgerea a două etape succesive: identificarea caracteristicilor receptorului și alegerea tacticilor de motivare.

Caracteristicile receptorului

Receptorul poate fi o persoană (cazul comunicării interpersonale) sau un grup (intern sau extern). Comunicarea poate fi verbală sau scrisă. Fiecare categorie de receptor prezintă anumite *caracteristici*. Pentru a clarifica scopul comunicării, caracteristicile receptorului trebuie cunoscute. Pe baza cunoașterii caracteristicilor (sociale, profesionale, culturale și psihice) se identifică nevoile sale de comunicare. Satisfacerea nevoilor receptorului necesită folosirea celor mai adecvate metode de concepere și transmitere a mesajelor care să genereze motivație pentru comunicare. Analiza caracteristicilor receptorului solicită emițătorul să găsească răspunsul la trei întrebări: Cine este receptorul? Ce știe emițătorul despre receptor? și Ce știe receptorul despre emițător?

Răspunsul la întrebarea *Cine este receptorul?* permite emițătorului să afle din ce categorie face parte receptorul. Acesta poate fi un „receptor din prima linie”, „receptor din a doua linie” și „receptor esențial”. Receptorul din prima linie este acela care primește mesajul în mod direct de la emițător. În acest caz, i se cere emițătorului să fie „specific”, adică să-și imagineze că se află în fața receptorului și să se concentreze asupra caracteristicilor acestuia. Pentru receptorul din a doua linie, emițătorul trebuie să se întrebe cine va mai avea acces la mesaj, cine va mai decide și cine va mai fi afectat de receptorul din prima linie. Referitor la receptorul esențial, emițătorul trebuie să se întrebe care din receptorii amintiți (din prima linie și din a doua linie) sunt „elemente cheie”, adică cine își dă acordul, cine ia decizia, cine aprobă.

Ce știe emițătorul despre receptor? este o întrebare care satisface dorința de cunoaștere a receptorului pe trei paliere: individ, membru al unui grup și parte a mediului. Receptorul privit ca individ oferă informații despre: vârstă, sex, nivel de educație, opinii și interese, ce susține, ce combate etc. Receptorul ca membru al grupului dezvăluie informații despre caracteristicile grupului: reguli și norme folosite, tradiții, valori împărtășite, pe cine reprezintă grupul, pe cine susține grupul etc. Ca parte a mediului, receptorul poate fi: intern și extern. Dacă receptorul este din interiorul organizației se dorește să se clarifice funcția (de management sau de execuție) și statutul (un specialist recunoscut, un superior ierarhic etc.). Dacă receptorul este din exteriorul organizației se dorește să se clarifice cine este: furnizor, client, acționar, reprezentant mass-media etc.

Ce știe receptorul despre emițător? este o întrebare care permite emițătorului să afle: în ce măsură este cunoscut de receptor, ce atitudine va avea

receptorul față de subiectul mesajului, dacă receptorul este un expert în subiectul mesajului, ce atitudine va avea receptorul față de emițător, care sunt așteptările receptorului etc.

Tactici de motivare

Alegerea tacticilor de motivare determină emițătorul să cerceteze posibilitățile de apelare a receptorului în mod eficace. În acest sens, emițătorul va fi preocupat să se adreseze cât mai atractiv, tentant și convingător. Un asemenea mod de abordare va motiva receptorul să asculte (sau să citească) cu atenție mesajul emițătorului și apoi să îi ofere un feedback în deplină concordanță cu scopul și obiectivul mesajului. Emițătorul va fi interesat să analizeze și nivelul emoțional al receptorului. Emițătorul descoperă setul emoțiilor printr-o comunicare intrapersonală bazată pe câteva întrebări: Cât este interesat receptorul de mesaj? Mesajul este important, prioritar pentru receptor: Cât de complex, dificil este mesajul pentru receptor? De cât timp are nevoie receptorul pentru a formula răspunsul? Cum percepe receptorul comunicarea?

Firește, alegerea tacticilor de motivare trebuie să se bazeze pe cercetarea receptorului în strânsă legătură cu factorii motivării susținuți de anumite teorii, cum sunt: teoria necesităților (nevoilor), teoria celor doi factori (extrinseci și intrinseci), teoria speranțelor, teoria echității etc.

Într-o organizație, responsabilii implicați în elaborarea strategiei de comunicare folosesc informațiile referitoare la caracteristicile emițătorului și receptorului pentru a promova tactici de motivare eficace. În acest sens pot fi folosite anumite avantaje:

- de ordin material;
- de dezvoltare a carierei receptorului;
- care decurg din economisirea timpului;
- de apartenență a receptorului la un grup;
- care derivă din credibilitatea emițătorului.

Avantaj material

Avantajele de ordin material trebuie să facă parte din categoria „puțin costisitoare”. În cadrul unei prezentări de promovare a unui produs, emițătorul mesajului poate recurge la oferirea de obiecte simbolice (pixuri înscrise cu numele organizației, insigne, postere, mostre). Obiectele simbolice pot fi folosite eficace pentru motivarea receptorului.

Reputație

Dacă receptorul are nesatisfăcută nevoia de a se dezvolta din punct de vedere profesional, emițătorul poate să construiască un mesaj care să ajute receptorul să obțină *recunoaștere profesională și vizibilitate* în organizație sau *reputație* în contactele cu superiorii.

Economie de timp

Mesajul, ca atare, poate să ajute la rezolvarea unei probleme a receptorului, să conducă la *economisirea timpului* sau la simplificarea muncii lui. De exemplu, receptorul va aprecia șansa pe care i-o oferă mesajul emițătorului pentru rezolvarea unei sarcini sau pentru participarea la luarea unei decizii.

Acceptare în grup

Receptorul poate fi sensibil la nevoia recunoașterii valorii sale profesionale, la generarea sentimentului *de acceptare* și *de includere* în grup. În acest caz, recunoașterea formală a realizărilor încurajează receptorul să creadă că este foarte important faptul că aparține grupului și că își aduce aportul la unitatea și coeziunea grupului.

Credibilitate

În procesul de motivare a receptorului, emițătorul poate conta pe *credibilitatea* sa. Credibilitatea poate fi folosită când emițătorul se adresează subordonaților (aceștia sunt receptori). Receptorul trebuie convins în legătură cu avantajele care decurg din folosirea unui sfat sau a unei norme. Când emițătorul se adresează unui egal trebuie să pună accent pe reciprocitate. Această tehnică se bazează pe credibilitatea generată de bunele intenții. În astfel de situații, oamenii răspund cu acțiuni pozitive la acțiuni pozitive.

Principalele tactici de motivare utilizate în mod frecvent în comunicare sunt:

- pedepsirea – răsplătirea;
- apelarea la nevoile umane de ordin superior;
- folosirea nevoii umane de echilibru;
- analiza de tip cost-beneficiu.

Pedepsirea

Amenințarea cu *pedepsirea* trebuie folosită cu atenție deoarece amenințarea are efectul scontat numai când cel care o lansează o poate aplica până la capăt. Amenințarea cu pedeapsa elimină, în cel mai bun caz, comportamentul nedorit, dar nu produce în mod necesar un comportament dorit. Amenințarea generează tensiuni, deteriorează relația cu receptorul și face dificilă obținerea cooperării. De asemenea, amenințarea provoacă o reacție defensivă, de negare, de respingere sau de agresiune.

Răsplătirea

Când se folosește promisiunea de *răsplătire* ca modalitate de a schimba un comportament este nevoie să fie ales un element motivator, adică o răsplată. Primitorul răsplății va fi motivat dacă percepe răsplata ca fiind onestă, sinceră și de o amploare potrivită (nici prea mare, nici prea mică).

**Nevoi
umane de
ordin
superior**

În comunicarea de zi cu zi nu se recomandă răsplata receptorului cu ceva tangibil (bunuri, bani, avantaje economice etc.). Răsplata trebuie să facă apel la factorii motivatori pozitivi, cum sunt: mândria de a realiza ceva, satisfacția recunoașterii și aprecierii publice, bucuria pentru activitatea bine făcută, dorința de responsabilitate. Factorii motivatori pozitivi amintiți fac apel la *nevoile umane de ordin superior*.

**Nevoi umane
de echilibru**

Motivarea bazată pe satisfacerea nevoilor are un efect și mai puternic atunci când este folosită în conjuncție cu *nevoia umană de echilibru*. Această nevoie se referă la faptul că oamenii preferă starea lipsită de stres. Când mesajul conține ceva care vine în contradicție cu ceea ce știa sau credea înainte o persoană, echilibrul este perturbat și apare starea de stres care determină dorința de a restaura echilibrul. Nevoia umană de echilibru poate fi folosită, de exemplu, printr-un mesaj care să conțină o soluție de refacere a echilibrului sau de evitare a perturbării lui. Astfel, într-un caz de modernizare a biroticii o propunere de cumpărare a unor echipamente generează atitudinea de respingere din partea celui care gestionează resursele financiare. Echilibrul uman al gestionarului este perturbat. Starea de stres a gestionarului poate fi evitată printr-un mesaj care să conțină argumente că surplusul de cheltuieli de cumpărare va genera, în scurt timp, scăderea costurilor viitoare prin creșterea volumului de muncă și a calității.

**Motivare de
tip cost-
beneficiu**

Analiza de tip cost-beneficiu oferă ca bază de motivare aplicarea ideilor din domeniul economiei în cel al psihologiei. Comportamentul uman, la fel ca bunurile, serviciile și banii se poate oferi „la schimb”. Să considerăm un emițător (o agenție de publicitate) care ia în considerare costul și beneficiul comportamentului pe care dorește să îl obțină de la un receptor (o organizație interesată de cumpărarea de spațiu publicitar). Evident, în această relație un „beneficiu mare” va motiva receptorul (organizația), pe când un „cost mare” îl va demotiva. Folosind acest cadru de gândire, dacă agenția de publicitate va lua în considerare costul și beneficiul comportamentului dorit de organizație va reuși să ofere „la schimb” un comportament uman motivant.

Mesajul, ca variabilă strategică, este atât o problemă de structurare și organizare a deprinderilor de adresare orală și de scriere, cât și o problemă de structurare a procesului de gândire a unui mesaj.

Receptorul mesajului nu este interesat de structura procesului de gândire. Receptorul este interesat de concluziile procesului de gândire, de informațiile și argumentele care susțin concluziile. Așadar, înainte de a decide asupra formei finale a structurii și organizării mesajului, emițătorul va trebui să răspundă la două întrebări: *Care este modul optim de a structura și organiza mesajul?* și *Cum pot fi conturate părțile importante ale mesajului?*

Pentru a realiza un mesaj cu o structură optimă, emițătorul trebuie să acorde atenție:

- ordonării ideilor;
- conținutului mesajului;
- importanței mesajului;
- posibilității de compromis;
- curbei de memorie a receptorului;
- structurii directe și indirecte a mesajului.

Ordonarea ideilor

Modul de *ordonare a ideilor* influențează natura percepției. Astfel, dacă se începe cu ideile pozitive, mesajul va fi perceput ca fiind pozitiv. Dacă mesajul prezintă în primul plan ideile neutre, mesajul va fi perceput ca fiind negativ. Așadar, atât natura ideilor, cât și modul lor de ordonare conduc la un tip de mesaj, pozitiv sau negativ.

Conținut

Orice mesaj are un *conținut*. În situații în care un mesaj conține opinii, emițătorul trebuie să specifice aceasta pentru ca opiniile să nu fie interpretate ca fapte. În caz contrar, receptorul este indus în eroare, iar emițătorul este acuzat de lipsă de etică. Conținutul mesajului poate fi dat de fapte sau de sentimente. Frecvent, conținutul de sentimente al mesajului depășește pe cel al faptelor. Cândea&Cândea (1996, p.257) consideră că „sentimentele trebuie tratate printr-o comunicare atât precisă, cât și suportivă”.

Importanță

Emițătorul este necesar să se intereseze de *importanța mesajului* pentru receptor. Dacă mesajul nu este important pentru receptor, emițătorului i se sugerează să adopte o strategie de atragere a atenției și de producere a interesului încă de la începutul mesajului. Dacă receptorul este interesat de mesaj, emițătorul poate trece direct la prezentarea ideii de bază.

Compromis

Dacă mesajul este controversat, emițătorul este interesat să folosească numai cuvinte neutre care să reducă reacția emoțională a receptorului. Într-un asemenea caz, emițătorul trebuie să evite afirmații cum sunt: „desigur că știți” sau „trebuie să înțelegeți că”. Astfel de afirmații pot

genera o atitudine defensivă, neproductivă. De observat, că axarea mesajului doar pe două alternative „da” sau „nu” limitează *posibilitățile de compromis*. Lipsa posibilităților de compromis generează o situație în care nu există alternative negociabile. O astfel de situație impune o abordare prin care să fie evitate mesajele controversate, deoarece poate declanșa conflictul.

În funcție de obiectivele comunicării, emițătorul trebuie să stabilească ideile pe care dorește să le accentueze. Aceste idei vor fi plasate ținând cont de *curba de memorie* a receptorului (curba Gauss răsturnată). Această curbă sugerează că memoria și atenția umană sunt mai pronunțate la începutul și sfârșitul mesajului. De aceea, trebuie să insereze ideile importante la început și la sfârșit și să nu le „îngroape” la mijloc unde capacitatea de memorare și atenție sunt minime.

Structurare

Receptorul, considerat un bun ascultător, reușește să se concentreze și să-și păstreze atenția pe tot parcursul mesajului. În acest sens, emițătorul deține un rol important întrucât în cazul unui mesaj mai lung recurge la tehnica redundanței stilizate, adică repetă de cel puțin trei ori ideile de bază (la început, pe parcurs și în partea de încheiere). În structurarea mesajului, emițătorul trebuie să anticipeze interesul sau dezinteresul receptorului pentru mesaj. În prima situație emițătorul adoptă o *structurare directă* a mesajului. Structurarea directă se bazează pe următoarea ordonare a ideilor: mai întâi sunt prezentate concluzii și generalizările, apoi punctele de vedere și în final se continuă cu alternative. *Structurarea indirectă* a mesajului este centrată numai pe emițător. Acesta prezintă mai întâi argumentarea, apoi suportul de date și informații și încheie cu concluziile.

Schimbul de mesaje emițător – receptor nu poate avea loc fără o bază fizică, numită *media de comunicare* sau *canal de comunicare*. Media de comunicare își pune amprenta asupra formei și conținutului mesajului.

Media de comunicare este analizată în funcție de modul de comunicare: oral și scris. Odată identificat modul de comunicare se alege o media specifică folosind mai multe criterii. Cândea & Cândea (1996, p. 258-260) consideră că media de comunicare trebuie aleasă conform avantajelor și dezavantajelor care decurg din analiza diferitelor criterii de media. În principal analiza poate fi efectuată în raport de următoarele criterii: timp, cost, precizie, loc, detaliu și control, familiaritate, relație și nevoie (de vorbit scris și răspuns).

Timpul

Atunci când se decide ca un mesaj să fie transmis în scris se va avea în vedere că procesul de scriere și citire necesită *timp*. Pentru emițător scrierea unui raport de avansare a producției, de exemplu, necesită un timp destul de lung, pe când citirea raportului de către receptor poate fi efectuată într-un timp foarte scurt. Pregătirea unui raport pentru prezentare necesită timp, dar are avantajul că se poate comunica, în același timp, mai multor persoane. Dacă se optează pentru comunicarea orală, emițătorul poate comunica față în față fără să aibă nevoie de mult timp pentru pregătire. Interlocutorul, adică receptorul, ar putea avea nevoie de un timp mai îndelungat întrucât nu are posibilitatea de a alege momentul ascultării mesajului.

Costul

Criteriul *costului* trebuie analizat în funcție de timp și loc, cât și în raport de costurile specifice modului de comunicare, oral sau scris. Și în acest caz avantajele și dezavantajele diferă de poziția deținută de o persoană sau de un grup în procesul de comunicare: emițător sau receptor.

Precizia

Când se apelează la un mesaj scris, toți receptorii primesc aceeași informație. În acest caz, *precizia* mesajului nu este afectată. Dacă același mesaj este prezentat prin comunicare orală în fața unui grup, mesajul pierde din precizie datorită neatenției, decuplării de la procesul de ascultare și influenței diferitelor tipuri de filtre (perceptuale, semantice etc.). Evident, mesajul pierde și mai mult în precizie dacă vorbitorul (emițătorul) comunică față în față, pe rând, cu mai multe persoane.

Locul

Locul comunicării nu trebuie confundat cu spațiul personal. Locul comunicării este o raportare mai puțin precisă la spațiu și foarte precisă la criteriul în funcție de care se stabilesc avantajele și dezavantajele bazei fizice a comunicării, numită medie. Prezența mai multor receptori în același loc este absolut necesară atunci când emițătorul prezintă mesajul în fața grupului sau în cadrul comunicării față în față. Emițătorul și receptorul (sau receptorii), în cazul menționat, ocupă un loc comun. Când emițătorul și interlocutorii săi (doi-trei receptori) comunică față în față au un loc comun și fiecare are un spațiu personal. Dacă emițătorul prezintă mesajul în fața grupului, noțiunea de loc se menține, iar cea de spațiu personal nu mai poate fi identificată.

Detaliu și control

În cazul comunicării interpersonale punct cu punct, de exemplu comunicarea prin telefon, emițătorul și receptorul mesajului ocupă un loc care se confruntă cu spațiul personal. Locul, de această dată, nu mai este un criteriu de analiză a avantajelor și dezavantajelor unei media. Comunicarea prin telefon are avantajul rapidității atât pentru emițător, cât și pentru receptor. Avantajul este reflectat prin combinarea unor criterii cum sunt: timpul și costul. Alteori avantajele și dezavantajele pot fi surprinse prin *detaliu* sau prin *control*. Dezavantajele comunicării prin telefon pot fi surprinse pe baza lipsei de detaliu. Pentru emițător, dezavantajul constă în lipsa de control asupra atenției receptorului care, la rândul lui, are dezavantajul de a nu percepe limbajul nonverbal al emițătorului.

Familiaritate și relații

Comunicarea față în față prezintă avantaje care decurg din *familiaritate* (*intimitate*) și din faptul că poate iniția și dezvolta *relații* de comunicare pozitive. Firește, o media caracterizată prin familiaritate și relații se întâlnește într-o mică măsură în cazul persoanelor de sex diferit, de vârstă diferite, cu statute diferite.

Nevoia de comunicare

Nevoia de vorbit și de răspuns imediat se satisface prin comunicare față în față și prin comunicare punct cu punct folosind telefonul, radioul și televizorul. Nevoia de scris și răspuns imediat se satisface pe baza internetului.

Comunicarea eficace și eficientă depinde și de modul cum comunicăm într-o situație dată, adică de *stilul de comunicare*. Stilul de comunicare trebuie să fie adecvat scopului și obiectivelor comunicării, receptorului, canalului de comunicare (media) și contextului comunicării.

În procesul comunicării organizaționale, stilul de comunicare al managerului are un impact puternic nu numai asupra eficacității și eficienței comunicării în sine, ci și asupra climatului comunicării în general. Managerul comunică pentru îndeplinirea unor obiective clare și specifice, nu pentru plăcerea de a comunica. Pentru a îndeplini obiectivele, managerul trebuie ca, pornind de la autocunoașterea tendințelor spre un anumit stil personal de comunicare, să aibă flexibilitatea, cunoștințele și deprinderile necesare pentru a adopta stilul adecvat situației și contextului specific fiecărui act de comunicare.

Literatura de specialitate menționează patru stiluri fundamentale de comunicare:

- stil de tip „blamare”;
- stil de tip „informare-dirijare”;
- stil de tip „convingere”;
- stil de tip „rezolvare de probleme”.

Stil de tip „blamare”

Managerul cu acest stil de comunicare *tip „blamare”* este preocupat să identifice un vinovat, să critice și să acuze. Managerul adoptă atitudinea de judecător și folosește cuvinte încărcate emoțional pentru a evalua și judeca.

În procesul comunicării împinge la extremis vorbirea, iar nivelul de ascultare este foarte redus. Interlocutorul unui manager cu stil de comunicare tip „blamare” este determinat să aibă atitudine defensivă sau agresivă. Acest stil de comunicare blochează canalele de comunicare și este incapabil să genereze o schimbare pozitivă în comportamentul interlocutorului.

Stilul de comunicare tip „blamare” conține sentimente de ostilitate, de jignire și de răzbunare. Aceste sentimente fac din manager un om care nu poate fi rațional. Orice persoană care încearcă să păstreze situația la nivel rațional este ridiculizată și amenințată.

Amenințarea este instrumentul principal al motivării. Interlocutorul, în fața amenințării, cedează și este nevoit să perceapă acțiunea pe care i se cere să o întreprindă ca fiind spre propriul interes.

Managerul cu stil de tip „blamare” contribuie într-o mică măsură la schimbarea comportamentului defensiv într-un comportament activ. Chiar dacă interlocutorul managerului acceptă acuzația adusă și îi recunoaște judecata, resentimentele create se vor transfera la următorul dialog.

Stilul de tip „blamare”, datorită riscului mare al generării stării defensive și al compromiterii relațiilor, trebuie folosit cât mai puțin. Se poate aborda, eventual, când faptele sunt concludente și alt stil nu a avut efectul scontat.

Stil de tip „informare- dirijare”

Stilul de tip „informare-dirijare” se caracterizează prin explicații, instrucțiuni și dispoziții. Obiectivul emițătorului este de a determina interlocutorii să întreprindă ceea ce li se cere. Conținutul dialogului este decis înainte, iar interlocutorul trebuie să acționeze conform indicațiilor.

Comportamentul de comunicare se rezumă la atitudinea de control și dominare printr-un limbaj clar, precis și orientat spre sarcina de îndeplinit.

Persoana cu stil de tip „informare-dirijare” nu acordă atenție sentimentelor. Este mai mult o persoană cu sentimente duplicitate, care recunoaște că atitudinea sa îl afectează pe interlocutor, dar acesta trebuie „să facă”.

**Stil de tip
„convingere”**

Întrucât scopul se rezumă la instrucțiuni și dispoziții, motivarea este sarcină și, ca atare, trebuie îndeplinită. Motivarea este percepută de cel care execută sarcina ca o amenințare. Motivarea are un impact maxim când emițătorul și receptorul înțeleg că nu există o altă alternativă.

Rezultatele acestui stil înseamnă: acceptare pasivă, un sentiment de ambiguitate și tendința spre un subtil sabotaj. Eficacitatea stilului este dependentă de înțelegerea limitelor de către cei implicați.

Stilul de tip „informare-dirijare” este recomandat în implementarea unor noi proceduri de realizare a unei acțiuni supusă anumitor constrângeri reale și lipsă de alte alternative.

Stilul de tip „convingere” are ca scop obținerea acceptării unui plan, a acordului pentru implementarea și realizarea unei schimbări.

Comportamentul de comunicare este puternic orientat spre a convinge interlocutorul. Pentru aceasta, mesagerul trebuie să demonstreze cunoașterea deplină a situației și soluției de rezolvare. Prin cunoaștere domină comunicarea. Managerul este dispun să interpreteze atât rolul de emițător, cât și pe cel de receptor. Managerul ascultă activ și încurajează interlocutorul pentru o comunicare interactivă. Totodată, managerul este interesat de feedback.

Sentimentele țin de prea tolerantul „n-ar trebui să...”, ceea ce înseamnă că nu anunță nicio schimbare. Sentimentele sunt mai mult un îndemn spre inerție. Pentru a se obține schimbări comportamentale, managerul este invitat să refuze opționalul din „ar trebui” și să recurgă la imperativul „trebuie”.

Managerul folosește recompensele tangibile și intangibile pentru a motiva interlocutorii. Cea mai bună motivare este obținută prin folosirea recompenselor intangibile. Totul este să reușească să convingă interlocutorii că ceea ce le cere este spre binele lor și că le va satisface o anumită nevoie.

Cum motivarea este pe termen scurt și rezultatele derivă din realizarea acțiunii curente. Acceptarea este activă atâta timp cât stimulii de răsplată sunt corespunzători și activi.

Practicarea stilului de tip „convingere” este dependentă de existența unor informații corecte de motivare, de rezolvare cu succes a unor probleme anterioare și de obținere a beneficiilor de către interlocutori.

Stilul de tip „rezolvare de probleme”

Stilul de tip „rezolvare de probleme” se bazează pe un scop comun în care atât emițătorul, cât și receptorul își împart responsabilitățile într-o acțiune comună, stabilesc de comun acord un plan acceptabil de activitate spre beneficiul ambelor părți.

Comportamentul de comunicare se bazează pe demersuri de explorare a sentimentelor și de descoperire a punctelor de vedere, de strângere reciprocă de informație și de împărtășirea de opinii. În procesul de comunicare atât emițătorul, cât și receptorul nu domină comunicarea, dimpotrivă timpul de comunicare este împărțit în mod echilibrat între comunicatori.

Sentimentele sunt acceptate ca bază a comportamentului, sunt recunoscute și explorate, iar unele sunt chiar împărtășite deschis de ambele părți.

Factorii motivatori rezultă din concentrarea asupra problemei și nu a persoanei. Un factor motivațional puternic este acela că interlocutorul are posibilitatea să influențeze rezultatul comunicării. Forțele de schimbare sunt de natură endogenă și nu exogenă. Caracteristica principală a stilului de tip „rezolvare de problemă” derivă din înțelegerea reciprocă a motivațiilor.

Stilul de tip „rezolvare de problemă” favorizează obținerea de rezultate foarte bune. Posibilitatea realizării acțiunilor dorite se situează la un nivel maxim.

Acest stil de comunicare se recomandă atunci când se dorește o schimbare durabilă de comportament, când există o nevoie de informații de la colaboratori pentru rezolvarea problemei sau când se contează pe interlocutor în formularea și implementarea soluției de rezolvare a problemei.

Contextul comunicării prezintă două dimensiuni, una fizică și alta psiho-socială. *Dimensiunea fizică* este caracterizată prin loc, timp și moment și condiții de igienă (lumină, temperatură, zgomot etc.). *Dimensiunea psiho-socială* se referă la roluri, reguli, tradiții, interese, așteptări, obiceiuri și atitudini la nivelul individului, grupului și organizației. Cele două dimensiuni prezintă evoluție sau involuție datorită modului de influență a contextului cultural.

Context cultural

Contextul cultural poate influența scopul obiectivelor și stilul de comunicare. Aceste variabile strategice trebuie să fie realiste, concordante și viabile într-un context cultural dat.

Planificarea, prin caracterul său temporal, se confruntă cu percepții diferite a timpului de către diferitele culturi și subculturi. De exemplu, unele culturi prețuiesc

exactitatea și precizia timpului și sunt orientate spre viitor. Alte culturi – relative, relaxate – se bazează pe tradiție în ceea ce privește timpul.

Într-o serie de cazuri, diferitele culturi și subculturi acordă importanță diferită aspectelor *credibilității*. De această dată, credibilitatea bazată pe bunele intenții este importantă în culturile care prețuiesc relațiile interpersonale, în timp ce credibilitatea bazată pe calitatea de expert este mai importată în culturile care apreciază faptele evidente și care sunt orientate spre îndeplinirea sarcinilor.

Contextul cultural influențează *receptorul* comunicării. Și în acest caz, atitudinea față de vârstă, rasă, sex, nivel de educație poate fi diferită. Cultura sau subcultura influențează și modul de motivare al receptorului. De exemplu, în unele culturi se apreciază valorile materiale și acumularea lor, iar în altele sunt prețuite relațiile de muncă, statutul social sau satisfacția legată de complexitatea și atractivitatea muncii efectuate.

Factorii legați de contextul cultural își vor pune amprenta și asupra deciziilor referitoare la *modul de structurare a mesajului*. Culturile cu influență puternică a contextului vor favoriza structura indirectă a mesajului, iar culturile caracterizate prin influență redusă a contextului vor favoriza structurile directe ale mesajelor.

Cultura și subcultura pot influența deciziile de alegere a *canalului de comunicare (media)*. De exemplu, culturile care se bazează pe încrederea în persoane mai mult decât pe faptele concrete tind să prefere comunicarea orală și acordurile stabilite oral. Culturile care consideră importante faptele și eficiența vor prefera comunicarea în scris și acordurile consfințite în scris.

Eficacitatea *stilurilor de comunicare* depinde, de asemenea, de specificul culturii și subculturii. Culturile orientate spre grup favorizează comunicare de tipul „rezolvare de probleme”, iar culturile caracterizate prin ierarhie și autoritate favorizează stilurile de „informare-dirijare” sau de „convingere”. Culturile autocrate vor favoriza stilurile de tip „blamare” sau „informare-dirijare”, în vreme ce culturile democratice favorizează, cu precădere, stilurile tip „convingere” sau „rezolvare de probleme”.

Contextul cultural influențează gradul de *familiaritate* (*intimitate*) care, la rândul lui, își pune amprenta atât asupra limbajului verbal și nonverbal, cât și asupra feedbackului. În cadrul comunicării formale, limbajul verbal este foarte restrictiv, iar cel nonverbal este influențat de factori inhibitori (vârstă, sex, statut etc.). Feedbackul este mai restrâns deoarece intervine timiditatea de a adresa întrebări lămuritoare.

8.4. Specificul demersului strategic de comunicare

În prima parte a capitalului s-a arătat că într-o organizație de talie mare sunt elaborate mai multe tipuri de strategii de comunicare. Între diferitele strategii de comunicare există asemănări și deosebiri. Oricare ar fi tipul de strategie, demersul strategic este un proces care implică o succesiune de etape. Totuși, variabilele strategiilor de comunicare pot diferi de la o strategie la alta. De aceea, în cele ce urmează vor fi analizate particularitățile demersului strategic pentru două tipuri de strategie:

- strategia de comunicare organizațională;
- strategia de comunicare internă.

8.4.1. Strategia de comunicare organizațională

Comunicarea organizațională este un sistem independent care interacționează cu alte sisteme. De exemplu, între comunicarea organizațională și comunicarea comercială se stabilește o serie de interdependențe reciproce care nu exclud unele deosebiri. Organizația trebuie să-și distribuie cu precizie rolul pentru fiecare sistem de comunicare și să genereze complementaritate. În acest sens, organizația este interesată să identifice particularitățile elementelor care compun procesul de comunicare al fiecărui tip de strategie.

Principalele particularități ale strategiei de comunicare organizațională sunt date de: contextul comunicării, auditul comunicării și levierul comunicării.

Contextul comunicării

Organizația comunică verbal în calitate de instituție din diferite rațiuni. Una din rațiunile care deține un loc important în comunicare este *nevoia organizației de a se adresa unui public numeros și exigent*.

În contextul crizei economice, falimentului multor organizații și contestării mondializării, cetățenii solicită înțelegeri între organizații care să apere munca, mediul și dezvoltarea durabilă. *Cetățenii caută să legitimeze locul lor în societate*. În acest context, schimbările intervenite în structurile și modul de funcționare al oricărei organizații au pus, în mod evident, dorința de a deveni „organizația cetățeanului” și să vorbească în numele acestuia.

Pe măsură ce organizația se dezvoltă, activitățile sale devin tot mai complexe. Apar, în acest caz, cerințe de organizare structurală și procesuală pe centre de activitate foarte dispersate geografic și de împărțire a responsabilităților. *Dispersarea activităților* influențează, deopotrivă, dimensiunea fizică și dimensiunea psiho-socială a contextului fiecărui centru de activitate. Contextul specific impune un anumit stil de comunicare. *Împărțirea responsabilităților* este determinată de faptul că, în condițiile atomizării activităților, tot mai multe persoane sunt investite cu funcții de management. Ca urmare, în procesul comunicării interrelaționează persoane care au așteptări, obiceiuri și atitudini diferite. *Contextul educațional și cultural specific* influențează scopul, obiectivele și stilul de comunicare. În alte cazuri, deciziile la cel mai înalt nivel sunt luate de parteneri cu interese divergente. Deciziile nu corespund întotdeauna cu ceea ce doresc gestionarii, iar comunicarea organizațională trebuie să asigure menținerea echilibrului și să liniștească acționarii, managerii și subordonații lor.

În noul context economico-social, publicul organizațional este tot mai numeros și exigent, salariații și opinia publică au o bună informare, iar situațiile de criză sunt mai frecvente.

Publicul mai numeros și exigent determină organizația să se adreseze unor persoane al căror profil și comportament se schimbă în continuu.

Salariații mai bine informați atestă o creștere considerabilă a nivelului de instruire. Această situație arată că o majoritate a personalului organizației realizează activități unde investiția în personal este indispensabilă. Nevoile de animare și stimulare a echipelor, de luare a deciziilor se multiplică și devin tot mai complexe. Este deci legitim ca aceste persoane să aștepte de la manageri să impună norme clare și motivante privind scopurile de atins și ambițiile de realizat. Ansamblul se înscrie în jurul „proiectului de întreprindere” (Dumont-Lugol, ș.a., 2006, p.325) care devine expresia centrală a discursului.

Nivelul formării profesionale a populației progresează; învățământul în economie și administrarea afacerilor s-a dezvoltat considerabil în ultimii 20 de ani. Prin urmare, discursul organizației se adresează unei „media

generalistă” care abordează din ce în ce mai multe probleme, altădată rezervate specialiștilor. De acum în acolo, *opinia publică bine informată* devine pasionată de peripețiile pe care le cunosc organizațiile: răscumpărări, fuziuni, intrare la bursă, lichidare, scandaluri financiare, salariile managerilor etc. Organizația se adresează deci din ce în ce mai frecvent opiniei publice pentru a stăpâni imaginea pe care dorește s-o dea ea însăși.

Oricare ar fi sectorul de activitate și locul său pe piață, o organizație se poate confrunta cu o *situație de criză*. Riscurile tehnologice, accidentele de producție, erorile de gestiune, planurile sociale, scandalurile financiare, miza examenului unui manager etc. reprezintă situații de criză care sunt din ce în ce mai numeroase, variate și frecvente. În astfel de situații, organizația trebuie să fie pregătită să intervină de urgență pentru a liniști „victimele” și opinia publică.

Auditul comunicării

Demersul strategic al comunicării începe cu etapa de analiză a situației existente. Analiza antrenează, adesea, un studiu dificil denumit *audit*. Auditul constă în a observa, a analiza și evalua situația și modul de funcționare al organizației. Auditul comportă atât un cadru intern, cât și un cadru extern. Auditul se manifestă în două momente: în cursul implementării strategiei și după aplicarea strategiei. Auditul în cursul implementării strategiei permite adoptarea măsurilor corective și se concentrează asupra tendințelor variabilelor strategice. Auditul după aplicarea strategiei vizează ameliorarea influenței variabilelor strategice în viitor.

Analiza de audit implică folosirea unor *instrumente* adecvate: studiul documentar, anchete calitative și cantitative. Auditul necesită, de asemenea, colaboratori externi: psihologi pentru a analiza climatul cultural, semiologi pentru a decodifica publicitatea anterioară etc. De cele mai multe ori se apelează la un audit extern, întrucât auto-analiza este un exercițiu care prezintă riscuri.

Auditul comunicării se termină printr-un diagnostic al situației interne și externe și prin formularea problemei de comunicare de rezolvat. Auditul pune, în general, accentul pe ecartul care există între imaginea pe care organizația dorește să o dea ea însăși și imaginea efectivă percepută de diversele categorii de public.

Referitor la stilul de audit, Popescu (1998, p.198) susține iminența manifestării unor riscuri. „Un prim risc

decurge din existența unei diferențe de timp între comandarea studiului de audit și utilizarea acestuia. Diferența de timp poate deveni o adevărată *problemă deontologică*. Studiul de audit este eminamente teoretic și limitat în operaționalizare. O astfel de diferență conduce la un *impact limitat* al studiului de audit. În timpul studiului de audit există pericolul de manifestare a unor bariere în comunicare, ceea ce generează, pentru diferite persoane, *promisiuni neonorate*. Existența unui decalaj de voință dintre managerul organizației și managerii de la celelalte niveluri ierarhice afectează voința de schimbare a celor din urmă”.

În centrul auditului se află noțiunea de *cultură organizațională*. Din punctul de vedere al culturii organizaționale, auditul analizează și evaluează obiceiurile de exprimare, valorile, filosofia organizației, normele și climatul general.

Obiceiuri de exprimare

Obiceiurile de exprimare redau practicile reprezentative ale culturii organizaționale. În acest context, se pot menționa: „tutuirea”, „politețea”, folosirea apelativului prin „prenume”, utilizarea „jargonului profesional” etc. Analiza obiceiurilor de exprimare se efectuează interogând direct salariații, fie ascultându-le conversațiile cotidiene. Cu prilejul analizei obiceiurilor de exprimare trebuie acordată o atenție particulară istoriilor și anecdotelor transmise în interiorul organizației. Analiza obiceiurilor de exprimare se materializează în semnale prețioase cu privire la modul în care comunică salariații organizației, despre apropierea sau distanța dintre salariați și, firește, despre nivelul lor de educație.

Valori

Valorile sunt elementele de referință care orientează activitatea zilnică: lucrul bine făcut, calitatea produsului, inovația, excelența, o mai bună poziție în domeniul prețurilor etc.

Filozofie

Filozofia direcționează politica organizației în abordarea personalului și clienților. O organizație care se confruntă cu o reducere masivă a cererii pentru produsele sale poate reacționa prin disponibilizări de personal. Organizația poate, de asemenea, să reducă, pe o perioadă determinată, durata de lucru sau salariile fără ca să reducă efectivele. Soluția aleasă indică valoarea pe care organizația o acordă resurselor umane și poate servi la întărirea sau la stabilirea culturii organizaționale. Asemănător, prin formarea pe care o

furnizează personalului și prin comportamentul cotidian, organizația întreține și orientează cultura organizațională.

Norme

Normele sunt regulile pe care toți salariații trebuie să le urmeze pentru a parcurge programul zilnic în organizație. Pentru un nou venit, normele sunt *precauțiile* pe care trebuie să le aibă ca să se integreze în organizație. Acordarea de favoruri (să zicem un loc de parcare) contribuie la a dovedi că rolurile și comportamentul sunt cele mai apreciate în organizație.

Climat general

Climatul general se exprimă prin dispunerea de spațiu a imobilelor, prin amenajarea birourilor sau prin modul în care salariații organizației dialoghează cu clienții și alte persoane din exterior. Așadar, cultura organizațională redă, în general, elementele fizice și umane și interacționările dintre ele. Cultura organizațională nu se decretează, se construiește în fiecare zi în activitatea de ansamblu. Cultura organizațională decurge din concepțiile uneori opuse ale diferitelor categorii de personal și ale managerilor organizației. Analiza diverselor componente ale culturii permit înțelegerea identității profunde a organizației.

Auditul comunicării analizează și „alte aspecte” ale organizației: activitatea și strategia generală a organizației, situația pieței și concurenței, categoriile de public, poziționarea organizației și semnătura instituțională.

Activitatea și strategia

Activitatea și strategia generală a organizației. Cunoașterea producției sale nu este cel mai important aspect. Cel mai mult trebuie apreciate abilitățile sale, concepția pe care o are în domeniul de activitate, credibilitatea și imaginea percepute de diferitele categorii de public. Tot ceea ce se referă la imagine este esențial: imaginea vehiculată prin mijloacele sale de identificare (logotipul, codul grafic, arhitectura etc.), ecartul dintre imaginea dorită și imaginea percepută. La nivel strategic este important de a ști unde va ajunge organizația. În acest scop, se analizează obiectivele pe termen mediu și lung și rolul pe care organizația îl va juca pe piață.

Piața și concurența

Situația pieței și concurenței. Auditorii studiază această problemă atât din punctul de vedere al pieței obișnuite, cât și din cel al comunicării. Într-adevăr, pe piața comunicării coexistă forme de concurență: discursul adversarilor comerciali și, mai ales, discursul organizațiilor aparținând de alte sectoare de activitate care se raportează la aceleași valori. Auditul abordează, în mod egal, imaginea concurenților și notorietatea lor.

Categorii de public

Categoriile de public sunt componente de micromediu susceptibile de a se interesa de organizație cu privire la țintele sale. Categoriile de public se grupează în: public intern (personalul, consilierii, sindicatele etc.) și public extern (clienții-cetățeni, furnizorii, băncile, formatorii de opinie, marele public etc.). Studiul categoriilor de public analizează opiniile, atitudinile, așteptările în raport cu evoluția organizației, sensibilitatea acestora la unele teme etc.

Poziționarea organizației

Poziționarea organizației servește ca suport al discursului. Aceasta dă tonul și impune un stil al întregii comunicări instituționale. Toate mesajele emise în timp și în spațiu trebuie să se înscrie în logica poziționării și să rămână în perfectă coerență cu aceasta. Poziționarea nu este sinteza tuturor aspectelor organizației. Poziționarea corespunde unei alegeri voluntare pentru a preciza locul pe care organizația dorește să îl ocupe în spiritul publicului. Rolul său este foarte important pentru că poziționarea constituie elementul care favorizează ansamblul tuturor formelor de comunicare.

O bună poziționare prezintă anumite caracteristici, cum sunt:

- *obiectivitate*, deoarece inspiră substanța sa în realitatea organizației (talie, cifră de afaceri, activitate etc.);
- *simbolistica* – este specifică marilor organizații; se bazează pe cultura organizatorică;
- *credibilitatea* arată că rezultatele, imaginea, notorietatea sunt în concordanță cu funcționarea reală a organizației;
- *atractivitatea* este imaginea pe care o oferă organizația în concordanță cu așteptările diverselor categorii de public;
- *specificitatea* este poziționarea care permite organizației să se distingă de alte organizații pe piața comunicării.

Scopul comunicării organizaționale este de a suscita un curent de simpatie față de organizație. Mesajele difuzate rămân coerente cu poziționarea, dar variază în raport de obiectivele stabilite și țintele alese.

Semnătura instituțională

Semnătura instituțională exprimă valorile dominante ale organizației și indică în care spirit se efectuează activitatea cotidiană la toate eşaloanele sale. Totodată, semnătura instituțională exprimă filozofia organizației, felul în care concepe relațiile sale cu diferitele categorii de public. Semnătura instituțională este expresia cea mai clară și mai condensată a poziționării. Temele sale sunt: inovația, transparența și responsabilitatea. Aceste teme dezvăluie marile preocupări ale momentului pentru organizație și

mediul său. De exemplu, comunicarea de marcă face apel la imagine pentru a susține dorința la consumator când prezintă un discurs de angajare și de responsabilitate față de individul-salariat sau de individul-cetățean.

Levierele comunicării organizaționale se referă la variabilele care influențează direct și indirect comunicarea organizațională. Demont-Lugol ș.a. (2006, p. 335-338) analizează două leviere: comunicarea financiară și comunicarea de recrutare.

Pentru dezvoltarea specificului strategiei de comunicare organizațională vom analiza, mai întâi, particularitățile *comunicării financiare*. Acestea sunt date de:

- miza și scopul comunicării financiare;
- categoriile de public;
- mijloacele de comunicare.

Miza

Miza comunicării financiare este gestiunea diferenței dintre valoarea nominală a unui titlu (valoarea sa contabilă) și cursul său. Pentru a înțelege mai bine care este scopul comunicării trebuie făcute câteva referiri la „bursă”. Bursa este o piață financiară reglată prin legile ofertei și cererii. Când cumpărătorii unei acțiuni sunt numeroși, prețul acțiunii (cota sa) crește. Din punctul de vedere al comunicării, Bursa (ca instituție) este o piață de imagini. Studiile arată că supracotarea și subcotarea unui titlu sunt, în totalitate, legate de percepția că diverșii operatori sunt ai organizației și sectorului său de activitate.

Scopul

Scopul comunicării financiare este de a contribui la elaborarea unei strategii de comunicare care, printr-o bună implementare, să evite situațiile de subcotare a portofoliilor. Pentru atingerea acestui scop este necesar să se știe că rezultatele contabile anterioare sau cele previzionate sunt importante pentru percepția investitorilor. Însă și mai important este de a ști, a te convinge cum se prezintă viitorul organizației. În acest context, credibilitatea managerilor organizației constituie un criteriu esențial de judecată. Comunicarea financiară trebuie să convingă, cu pertinentă, alegerile strategice și capacitatea lor de a administra operațiile care decurg din gestiunea diferenței dintre valoarea nominală a unui titlu și cursul său.

Categorii de public

Una dintre dificultățile comunicării financiare decurge din faptul că se adresează unor *categorii diferite de public* sub aspectul informației, activității și puterii de intervenție prin bursă. Interesele publicului sunt foarte variate. De exemplu, micii purtători așteaptă o informație mai puțin

tehnică decât profesioniștii. Micii purtători plasează economiile lor în cumpărarea de acțiuni și sunt foarte sensibili la informațiile și consilierile profesionale și acordă multă importanță imaginii organizației și managerilor ei. De aceea, organizațiile trebuie să țină cont de „plaja” intereselor și să conceapă o diversitate de mesaje. În general, comunicarea financiară se adresează următoarelor categorii de public:

- *investitorii instituționali* (fonduri de pensii, societăți de investiții etc.) intervin direct pe piața bursieră;
- *băncile și agențiile de schimb* intervin pe cont propriu, în contul clienților pe care îi consiliază sau în contul celor care le administrează portofoliile;
- *jurnaliștii financiari* informează și consiliază marele public și exercită o influență considerabilă asupra organizației;
- *micii purtători* sunt cetățenii (milioanele de persoane neasociate, individuale).

Mijloace de comunicare

Principalul interes al organizației este să imprime comunicării financiare cât mai multă atractivitate, mai ales față de micii purtători. În acest sens, organizația se orientează spre adoptarea celor mai adecvate *mijloace de comunicare*. Firește, organizația ameliorează suportii tradiționali utilizați, dar, uneori sau frecvent, adoptă un demers radical nou pentru a atrage marele public prin folosirea mijloacelor tradiționale și moderne de comunicare.

Mijloacele tradiționale de comunicare sunt:

- anunțul financiar;
- raportul anual;
- relațiile cu presa.

Anunț financiar

Anunțul financiar. Organizațiile (conceptul „societăți” este mai corect) cotate la bursă sunt reținute în a publica regulat rezultatele financiare (în principiu odată pe semestru). Pe de altă parte, unele organizații trebuie, de asemenea, să facă obiectul publicațiilor (în cazul dezvoltării de capital). În toate aceste situații, organizațiile prezintă anunțuri financiare într-un jurnal al presei economice și financiare. Cu ocazia furnizării anunțurilor financiare, organizația, potrivit țintei și urgenței informației, alege un săptămânal sau un cotidian. Anunțurile financiare sunt, în majoritatea timpului, de o mare sobrietate. Informația, esențialmente contabilă, se dorește a fi

completă, exactă și clară.

Raport anual

Raportul anual constituie instrumentul principal al comunicării. Raportul se prezintă sub forma unei reviste și are două părți. O primă parte este prezentată mai atractiv: policromie pe hârtie colorată, fotografii și ilustrații, scheme foarte atractive. Conținutul acestei părți este de tip instituțional: scrisoarea președintelui Consiliului de Administrație, activitățile organizației, situația concurenței, situația mediului, strategia și perspectivele. A doua parte este mult mai austeră: multe cifre și explicații foarte tehnice. În această parte sunt redate informațiile contabile: bilanț, contul de rezultate, anexe, tabloul de finanțare, raportul comisarilor de conturi.

Relații cu presa

Relațiile cu presa. În domeniul bursier, puterea presei este importantă. Purtătorii de titluri se bazează pe articolele presei de specialitate pentru a decide cumpărările și vânzările lor de acțiuni. Tehnicile de comunicare folosite sunt clasice. Dosarul de presă, comunicatul de presă, conferința de presă etc.

Mijloacele moderne de comunicare sunt:

- publicitatea financiară;
- relațiile publice;
- internetul.

Publicitatea financiară

Publicitatea financiară este un tip de comunicare apărut în țara noastră cu ocazia marii privatizări din anii '90 (mai precis după anul 1993). Publicitatea financiară a fost și este utilizată pentru operațiunile financiare majore care a prezentat interes pentru marele public: privatizări, creșteri de capital, intrare la Bursă. Publicitatea financiară utilizează tehnici de publicitate clasice într-un stil instituțional. De exemplu, anunțul financiar comportă o „ancoră” pentru a atrage atenția cititorului, un vizual incitant (nu face referiri la universul financiar) și semnătura instituțională.

Relațiile publice

Relațiile publice susțin organizația să-și întărească relațiile sale cu întregul acționariat. Relațiile publice nu se limitează la întâlnirile sale cu media, ci se extind la ansamblul profesiilor și la marele public.

Internetul

Internetul. Site-ul organizațiilor cotate are o structură care satisface toate categoriile de public. O parte a site-ului este dedicată acționarilor (actuali și potențiali) și cuprinde informații specifice. Raportul anual poate fi consultat on-line. Site-ul poate să conțină și un newsletter cu un format impus.

Mai multe formate permit publicului să adreseze întrebări organizației (în special managerilor).

Comunicarea de recrutare are ca principal scop să aducă în organizație cele mai bune competențe. Comunicând, organizația nu cercetează doar să selecționeze personalul prin criterii tehnice, organizația este interesată și să atenționeze pe cele mai bune cu oferta de muncă. Pentru aceasta, organizația se preocupă să stimuleze dorința personalului de a lucra în organizația care lansează ofertă de muncă. Organizația trebuie să suscite entuziasmul cititorului angajat pentru valorile și filozofia sa. De aceea, comunicarea de recrutare reprezintă o formă de exprimare majoră a comunicării instituționale.

Comunicarea de recrutare vizează două ținte: studenții și elevii grupurilor școlare din anul terminal și persoanele care caută un loc de muncă sau au în vedere să schimbe locul de muncă. *Mijloacele specifice de comunicare și de recrutare* sunt:

- anunțurile de presă;
- contactele directe cu studenții și elevii;
- internetul.

Anunțuri de presă

Anunțurile de presă sunt, de această dată, anunțuri de recrutare. Anunțurile de recrutare au beneficiat de aceeași evoluție ca și anunțurile de comunicare financiară. Până în 1990 au fost cvasiinexistente, „ieri” oarecum austere și strict informative, iar astăzi sunt pe cale să devină veritabile instrumente de atracție grație textelor tonice și vizualizării provocatoare. Aceste caracteristici odată acumulate influențează decizia celor care sunt în căutarea unui loc de muncă.

Contacte directe

Contactele directe cu studenții și elevii se realizează prin două practici: contacte directe în spațiile universităților și școlilor și contacte directe între „zidurile organizației” (Demont-Lugol, ș.a., 2006, p.338).

Practicile cele mai uzuale ale contactelor directe în spațiile universităților și școlilor sunt:

- învățământul,
- salonul;
- asocierea.

Învățământul

Învățământul constă în aceea că unul sau mai mulți membrii ai organizației țin discursuri în fața studenților și elevilor în universitățile sau școlile unde se pregătesc. Subiectul discursului este unul de ordin general, dar frecvent exemplele sunt desprinse din realitatea organizației ceea ce facilitează cunoașterea acestora de către studenți și elevi.

Salonul

Salonul este organizat de către organizație (deschide un stand) într-unul din localurile universității sau școlii. Cu ocazia organizării unui salon sunt prezenți foarte mulți studenți sau elevi. Relația este rapidă și puțin superficială. De aici ideea că organizarea unui salon necesită o documentare foarte bine pregătită.

Asocierea

Asocierea are drept scop semnarea unor convenții între o organizație și o universitate sau o școală. Fiecare parte se angajează pentru o colaborare precisă și durabilă. Marile organizații folosesc asocierea pentru abordarea unor programe de cercetare de un înalt nivel.

Organizația adună între „zidurile sale” studenți și chiar elevi. Formulele cele mai practicate sunt:

- stagiile;
- zilele porților deschise;
- clubul.

Stagiile

Stagiile oferă avantaje ambelor părți: student sau elev și organizație. Studentul sau elevul stagiar lucrează într-o organizație timp de câteva săptămâni și aduce servicii, deloc neglijabile, organizației. În contrapartidă, organizația se angajează să formeze studentul sau elevul. Această cunoaștere mutuală debutează prin „guri” care aduc satisfacție ambelor părți.

Zilele porților deschise

Zilele porților deschise reprezintă un prilej pentru organizație ca să primească în aceeași zi studenți și elevi de orizonturi diferite pentru a vizita subdiviziuni structurale și de a vedea funcționarea lor. Studenții și elevii pot fi combinați cu alți vizitatori, cum sunt: anturajul salariaților, clienții, furnizorii etc.

Clubul

Clubul este o formă de cunoaștere practică de marile organizații. Clubul este un grup de studenți sau elevi selecționați să petreacă o perioadă mai îndelungată (doi, trei ani) în „inima” diferitelor subdiviziuni structurale ale organizației.

Internetul, cel de-al treilea mijloc specific comunicării de recrutare, constă în aceea că majoritatea marilor organizații propun pe site-ul lor o rubrică denumită, de cele mai multe ori „carieră”. Aici figurează locurile de muncă prevăzute să fie ocupate. În absența postului de muncă precis, un formular permite înregistrarea CV-ului unui candidat interesat care va îmbogăți fișierul Departamentului de Resurse Umane.

*
* *

La nivel de organizație, strategia de comunicare financiară și strategia de comunicare de recrutare trebuie integrate în strategia de comunicare organizațională atât prin acțiune directă, cât și indirect, prin intermediul climatului de comunicare generat.

8.4.2. *Strategia de comunicare internă*

Strategia de comunicare internă nu trebuie să fie disociată de strategia de comunicare externă. Comunicarea externă trebuie să furnizeze informații comunicării interne. O astfel de relație impune o reflecție globală care să garanteze coerența dintre diferitele mijloace de comunicare și să genereze sinergii.

Comunicarea internă adoptă un demers rezultat de comunicarea externă, dar utilizează mijloacele care îi sunt specifice. Cu toate acestea, comunicarea internă se confruntă cu dificultățile care decurg din natura publicului său: salariații organizației. Aceștia sunt, în cele mai multe situații, sceptici în privința necesității și eficacității comunicării interne. Salariații percep adesea comunicarea internă ca o formă de propagandă și o asimilează manipulării. De aceea, managementul de vârf al organizației trebuie să utilizeze mai bune variabilele care contribuie la stabilirea relațiilor de încredere organizație-salariați.

Pentru a surprinde particularitățile strategiei de comunicare internă este necesar să fie analizate: demersul strategic, specificitățile comunicării interne, auditul comunicării interne și gândirea strategică.

Demers strategic

Demersul strategic al comunicării interne se inspiră în mod consistent din demersul strategic al comunicării externe. Cele două strategii se înscriu, de altminteri, în cadrul general al comunicării globale.

Analiza relației *comunicare internă – comunicare globală* arată că în cadrul comunicării globale toate mijloacele de comunicare (internă și externă) se intersectează, interrelaționează. Comunicarea globală selecționează mijloacele cele mai adaptate în funcție de obiectivele cercetării, de țintele vizate și de constrângerile bugetare. Comunicarea globală trebuie, apoi, să implementeze o articulație judicioasă a ansamblului mijloacelor selecționate pentru a ajunge la o coerență care, la rândul său, să genereze sinergie între mijloacele de la diferite nivele:

- în spațiu să fie un plan global care să includă toate mijloacele;
- în timp să existe continuitate;

- în conținut să fie transmis același mesaj și discurs, dar cu ajutorul unor moduri diferite de exprimare;
- în formă prin cod grafic, tipografic, culori etc.

Este deci logic să nu se izoleze comunicarea internă de comunicarea globală. Pe de altă parte, trebuie observată contribuția comunicării interne la construcția imaginii organizației sau a mărcii. Imaginea organizației depinde de imaginea care este difuzată salariaților. Experiența confirmă că organizațiile care comunică bine sunt cele care au salariați bine informați. Salariații implicați, motivați sunt dispuși să vehiculeze o imagine adecvată conceptului instituțional. Această imagine care este exprimată prin poziționarea instituțională, generatoare de comunicare globală, poate apoi să fie asemănată cu o poziționare specifică pentru fiecare dintre mărcile organizației, cât și printr-o poziționare internă.

Analiza relației *comunicare externă – comunicare internă* surprinde faptul că diferitele etape ale elaborării strategiei de comunicare internă sunt similare și strategiei de comunicare externă. Deosebiri apar la nivelul fiecărei etape. De exemplu, în etapa de analiză a situației existente, în cazul comunicării interne analiza existentului se realizează prin audit. În privința instrumentelor, analiza existentului utilizează informațiile operaționale, informațiile motivatoare, barometrul climatului social și al imaginii interne. Cu totul diferit este conținutul analizei existentului în cazul comunicării externe. De această dată analiza vizează plafonul mixului de marketing, atitudinea și comportamentul consumatorului, concurența, piața și comunicarea anterioară. Alături de deosebiri apar și similitudini. Este exemplul examinării de perspectivă a mediului (intern și extern) când sinteza atât în cazul comunicării interne, cât și în cazul comunicării externe se referă la: forțe, slăbiciuni, oportunități și amenințări.

Specificitățile comunicării interne se referă la un ansamblu de elemente care influențează direct și indirect comunicarea. Cunoașterea acestor elemente constituie un pas necesar în elaborarea strategiei. Dumont-Lugol ș.a. (2006, pp.363-364) identifică următoarele elemente care conferă specificitate comunicării interne:

- natura;
- percepția;
- obiectul;

- acțiunea;
- constrângerile.

Natura

Din punctul de vedere al *naturii*, comunicarea internă este, deopotrivă, o acțiune și o situație. Natura este în întregime suprapusă managementului și nu rezultă doar din acțiunile voluntare, ci și din practica zilnică a relațiilor organizate între manageri și echipe de lucru de la diferite niveluri.

Percepția

Percepția este frecvent considerată ca fundamentală prin ceea ce pune în aplicare, dar poate fi privită și ca secundară, inutilă, chiar superficială la nivelul salariaților (discurs, „limbaj de lemn”, manipulare).

Obiectul

Obiectul înseamnă practică, informații și salariați. Obiectul este o practică la care se apelează în foarte multe situații. Ceea ce este mai frecvent comunicat este că trebuie comunicat.

Deținerea de informații este o prerogativă a puterii. A difuza informații, a asculta se referă la această prerogativă. Ierarhia manifestă reticențe întrucât dorește să persevereze această putere.

Salariații sunt atât receptorii, cât și actorii comunicării interne. Salariaților nu trebuie să li se povestească „istorii”, ei trăiesc informațiile, relațiile din interiorul organizației și sunt capabili să discearnă adevărul.

Acțiunea

Comunicarea internă este o *acțiune* de lungă „respirație”. Acțiunea nu așteaptă rezultate imediate și spectaculoase; acțiunea trebuie să facă proba perseverenței și tenacității pentru că schimbarea atitudinilor și obiceiurilor necesită un timp îndelungat. Acțiunea nu se bazează pe rețete miraculoase, valabile pentru toate organizațiile. Acțiunea trebuie adaptată la mijloacele specifice fiecărei organizații cu istoria, cultura și trecutul său.

Constrângerile

Constrângerile țin de dorința celor care dețin puterea să o conserve pe un timp cât mai îndelungat. Firește, este esențial să avem adeziune la ierarhie, dar ierarhia nu vede forța comunicării interne cu ochi buni. Într-adevăr, ierarhia va contribui la ameliorarea informației salariaților și a mijloacelor de comunicare ascendentă. Or, ceea ce conferă forță puterii este tocmai deținerea informației. Ierarhia se teme să piardă o parte a puterii sale. Dezvoltarea comunicării ascendente trece adesea prin implementarea mijloacelor de comunicare directă dintre manager și subordonați (mic-dejun,

politica „ușii deschise”, cutia cu idei etc.). Ierarhia se teme să fie scurtcircuitată. Ierarhia trebuie să fie motivată, implicată și configurată.

Auditul comunicării interne studiază situația comunicării interne, evaluează imaginea internă și identifică așteptările salariaților. Mizele auditului comunicării interne sunt:

- pregătirea auditului;
- stabilirea persoanelor;
- auditul propriu-zis.

Pregătirea auditului

Pregătirea auditului permite comunicării interne să pătrundă în domeniul managementului organizației. Prin audit se facilitează evaluarea politicilor folosite în trecut de managementul organizației, a obiceiurilor manifestate în organizație și a modului său de funcționare. Pregătirea auditului necesită dorință din partea managementului organizației, asumarea unui angajament și gestionarea în termen a procesului angajat.

În etapa de pregătire a auditului se urmărește cunoașterea contextului care declanșează auditul. Declanșatorii auditului sunt numeroși, astfel:

- climatul social agravat;
- procentul mare al absenteismului și plecărilor;
- scăderea sau plafonarea nivelului de productivitate;
- noi mize comerciale;
- o nouă strategie de comunicare;
- modificarea mediului (piață, concurență).

Auditul dacă se rezumă numai la elaborarea fiecărui element declanșator este insuficient. O judecată a calității comunicării trebuie apreciată în funcție de coerența și articulația ansamblului elementelor declanșatoare. În plus, auditul necesită anumite precauții deoarece trebuie comunicat înainte și după realizare.

Stabilirea personalului

Stabilirea personalului. Auditul depinde, în principal, de talia organizației și de tipul comunicării. În micile organizații, se recomandă ca auditul să aibă un caracter informal și să fie efectuat de două persoane; din partea organizației o persoană și din afară un consultant extern. Cea mai indicată persoană din partea organizației este responsabilul comunicării interne. În țara noastră, organizațiile de talie mică acordă puțină importanță comunicării și nu au personal specializat în comunicare.

Această situație se întâlnește și la organizațiile mari. Chiar și în lipsa responsabilului comunicării interne este preferabil ca auditul să fie realizat de un consultant extern și un membru al organizației care dovedește că are abilități de comunicare.

Auditul propriu-zis începe cu o anchetă preliminară care are ca obiectiv să cerceteze organizația, subdiviziunile sale și modul de funcționare. Ancheta trebuie purtată asupra unui număr restrâns de persoane (cei care dețin funcții de management și persoane susceptibile de a deține informații). Ancheta se bazează pe un studiu documentar și are trei componente: auditul existenței, auditul pertinentei și auditul percepției salariaților.

Auditul existenței

Auditul existenței este considerat punctul central al auditului. Ca proces, auditul existenței se referă atât la inventarul și evaluarea instrumentelor de comunicare existente, cât și la evaluarea fiecărui „dispozitiv” (combinație de instrumente). Evaluarea instrumentelor sau a dispozitivelor de comunicare constă în a lista instrumentele și dispozitivele și în a aprecia eficacitatea lor.

Auditul pertinentei constă în efectuarea unor evaluări în raport de public și de obiectivele asumate.

Pertinența în raport de public

Pertinența în raport de public ține cont de:

- gradul de receptivitate a diferitelor categorii de public la forma de comunicare orală, scrisă și audiovizuală;
- cultura internă a organizației;
- semnificația vehiculată printr-un instrument de comunicare.

În privința gradului de receptivitate a diferitelor categorii de public la forma de comunicare, pertinența auditului evidențiază, sub formă procentuală, preferințele pentru cele trei forme de comunicare. În unele cazuri se cercetează și pertinența față de „dispozitive”.

Referitor la cultura internă a organizației se cercetează cultura internă pe ansamblul organizației, la nivelul sectorului de activitate, a nivelului formării, tehnologice, tradiției sindicale etc.

Dacă instrumentele sunt arhaice, sărace și depășite, publicul va avea sentimentul unei lipse de interes în considerația sa. Invers, dacă media utilizează aparatură luxoasă, de ultimă modă, atunci se va degaja o impresie de manipulare și un sentiment de risipă.

Pertinența în raport de obiective

Pertinența în raport de obiectivele asumate ia în considerare aptitudinea instrumentului de a transmite corect, fidel, rapid și de o manieră atractivă a mesajelor dorite și raportul cost/eficacitate.

Dumont-Lugol ș.a. (2006, p.368) sintetizează toate aceste informații în tabelul analizei instrumentelor de comunicare (Tabelul nr.8.2).

8.2 Tabelul analizei instrumentelor de comunicare

Instrumente	Existență	Adecvar e la țintă			Adecvare la obiective			Observații
		B	S	I	B	S	I	
<u>1. Instrumente orale</u>								
- contacte directe								
- înțelegeri individuale								
.....								
.....								
.....								
<u>2. Instrumente scrise</u>								
- note scrise								
- convocări								
.....								
.....								
.....								
<u>3. Instrumente audiovizuale</u>								
- site								
- filmul organizației								
.....								
.....								
.....								

Legendă:

B – adecvare bună;

S – adecvare satisfăcătoare;

I – adecvare insuficientă.

Auditul percepției salariaților vizează principiul, obiectivele și metoda.

Principiul

Principiul se bazează pe ideea că auditul nu trebuie să se rezume doar la a constata, ci și de a interoga asupra modului în care comunicarea este percepută în cadrul organizației. Prin promovarea acestui principiu, obiectivul auditului este să descopere cel puțin deformarea posibilă a

percepțiilor și așteptărilor salariaților, gradul real de adeziune a salariaților și să repereze focalizările și punctele sensibile ale unei acțiuni.

Obiectivele

Obiectivele servesc pentru o mai bună înțelegere a climatului intern (punctele de adeziune și de conflict, cererile și insatisfacțiile salariaților etc.) și a imaginii interne (cum percep salariații organizația lor).

Metoda

Metoda trebuie adaptată obiectivelor și contextului. Modalitățile studiului trebuie să fie determinate în funcție de obiectivele de studiu, de caracteristicile organizației și de constrângerile de timp și cost. Alegerile vor fi purtate asupra punctelor următoare:

- studiu cantitativ sau calitativ,
- studiu purtat asupra întregului personal sau asupra unui eșantion;
- modul de interogare;
- tratamentele.

Barometrul climatului social

Evaluarea în auditul percepției salariaților se realizează printr-un studiu cantitativ asupra întregului personal al organizației. Demont-Lugol ș.a. (2006, pp.371-372) propun ca așteptările și opiniile salariaților să fie studiate pe baza *barometrului climatului social*. Analiza pe baza barometrului climatului social (un barometru intern) este structurată pe următoarele componente:

- cunoașterea organizației (activitate, rezultate, mediu, manageri);
- imaginea organizației (percepția organizației, percepția comunicării și percepția acțiunilor organizației);
- aprecierea generală a organizației (calități-atuuri, lipsuri-dezavantaje);
- aprecierea valorilor interne (valorile provenite de la manageri, valorile din raporturile sociale, valorile din raporturile comerciale);
- satisfacția în muncă (personală, datorită condițiilor de muncă, condițiilor relaționale, manifestărilor ierarhice);
- aprecierea comunicării interne (a mijloacelor de comunicare: lizibilitate, atractivitate, periodicitate etc.; a informațiilor: descendente, ascendente și laterale; a informațiilor social-economice; a comunicării umane și de proximitate);

- situația dialogului intern (apreciere generală, aprecierea dialogului ierarhic, aprecierea dialogului cu managementul de vârf);
- încrederea în organizație (în devenirea sa, în managerii săi, în inițiativele sale);
- așteptările salariaților (schimbările economice, funcționale, sociale umane etc.);
- identificările (pe categorii, pe site etc.).

Gândirea strategică în legătură cu procesul de comunicare internă se desfășoară într-un context organizațional specific, după reguli, norme și principii de etică specifice. Gândirea strategică se află în strânsă dependență de:

- proiectul organizației;
- obiectivele comunicării interne;
- ținutele comunicării interne;
- mijloacele comunicării interne.

Proiectul organizației

Proiectul organizației redă valorile sale și constituie motorul acțiunii. Orice proiect prezintă un cadru, obiective și o elaborare.

Cadrul proiectului se referă la spațiul în care managerii organizației regroupează acțiunile într-o direcție comună. Obiectivul cadrului este de a conferi sens acțiunii și de a facilita convergența tuturor energiilor, adesea foarte disparate. Proiectul organizației este expresia unei voințe împărtășite de a trăi, de a lucra, de a reuși împreună și de a folosi metode de prevenire. Proiectul se înscrie într-o perspectivă de construcție a unei imagini instituționale atractive și distinctive în exterior, valorizante și unificatoare în interior.

Obiectivele proiectului organizației se referă la:

- reamintirea vocației organizației (istorie, domeniu, abilitate și misiune economico-socială);
- expresia unei ambiții (privind așteptările în sectorul său de activitate, în mediul economic și social);
- afirmarea valorilor (valori care să ghideze toți salariații: rigoare, profesionalism, pozitivism, ascultare, solidaritate, umanitate);
- definirea obiectivelor așteptate;
- expunerea unui plan de acțiune (program pe termen scurt și mediu, acțiuni care permit depășirea situațiilor).

Demersul *elaborării* proiectului organizației este dificil. Elaborarea presupune o voință afirmată din partea

Obiectivele comunicării interne

managementului de vârf, o implicare sinceră a angajării și o reală concentrare a întregului personal. Multe organizații evită implicarea. În acest caz, un minim de reflecție asupra valorilor organizației este necesară. Într-adevăr aceste valori definesc regulile jocului și propun un mod de viață în organizație. Valorile constituie cadrul de referință care garantează unitatea și stimulează mobilizarea personalului. În unele organizații, proiectul lor este sintetizat în câteva „linii”.

Obiectivele comunicării interne impun o dezbatere despre: nivelurile obiectivelor și impactul principalelor obiective.

Se pot distinge cinci *niveluri ale obiectivelor*: înțelegerea, circulația, compararea, coeziunea și acțiunea.

Înțelegerea definește capacitatea obiectivului de a informa fiecare salariat asupra sarcinii (în ce constă, cum se îndeplinește cu eficacitate, cu ce resurse, unde, când etc.) și organizația în ansamblu (cu privire la activitate, organizare, remunerare, formare, rezultate, proiecte etc.).

Orice obiectiv are ca scop să permită o bună *circulație a informației* între salariații organizației în vederea unei mai bune coordonări. Interactivitatea și coordonarea sunt indispensabile unei bune funcționări a organizației.

Compararea se referă la faptul că obiectivul permite fiecărui salariat să se situeze, să afle care este locul în organizație, să înțeleagă rolul său și să perceapă contribuția pe care o are la realizarea unei activități.

Coeziunea definește un grup puternic, solid, solidar, coerent și eficace care împărtășește aceleași valori și care aderă la aceleași obiective. Aceasta impune o identitate comună (nume, simboluri, semnătură etc.) și identificarea cu organizația, adică fiecare salariat trebuie să aibă sentimentul că aparține unei entități care îi este superioară pentru ca el să se mobilizeze în vederea depășirii unei cauze comune și dificile.

Acțiunea este acel obiectiv care determină salariații să-și modifice comportamentul. Prin acțiune, se responsabilizează, se implică și se motivează personalul în cadrul activităților sale cotidiene sau în cadrul acțiunilor specifice (reducerea accidentelor în muncă, schimbarea poziției din salariat în acționar etc.).

Impactul principalelor obiective se produce la trei niveluri: al informației, al atitudinii și imaginii și al

comportamentului.

La *nivelul informației*, impactul constă în:

- sensibilizarea personalului cu privire la mizele organizației;
- asigurarea nevoilor de informație;
- situarea fiecăruia în funcționarea organizației;
- informarea cât mai rapidă decât partenerii sociali etc.

La *nivelul atitudinii și imaginii*, impactul contribuie la:

- crearea unei culturi comune, identități a organizației;
- constituirea spiritului de echipă;
- întărirea coeziunii;
- stabilirea climatului de încredere etc.

La *nivelul comportamentului*, impactul înseamnă:

- favorizarea inițiativei și autonomiei;
- prevenirea conflictelor colective;
- ocuparea terenului social;
- deschiderea participării la decizii etc.

Țintele comunicării interne. Firește, comunicarea internă vizează salariații. Dar atunci când se elaborează strategia de comunicare internă este necesar să se precizeze câți salariați sunt luați în considerare pentru a-și atinge obiectivele fixate. Evident, comunicarea internă se poate interesa de toți salariații sau numai de o parte a acestora. În ultimul caz, organizația va proceda la o segmentare, conform unor criterii care pot fi:

- structura: grupul, subdiviziunea, organizația;
- localizarea geografică: regională, internațională;
- organizația: funcțiunea, activitatea, atribuția etc.
- statutul: manageri, consilieri, tehnicieni, lucrători;
- calificarea: ingineri, economiști, juriști, informaticieni;
- vârsta;
- sexul.

Mijloacele comunicării interne

Mijloacele comunicării interne. Pentru fiecare obiectiv și țintă trebuie determinate instrumente de comunicare adecvate. De fapt, în jurul unui obiectiv se vor afla mai multe instrumente. Un ansamblu de instrumente formează un dispozitiv. Discuția despre mijloacele de comunicare internă trebuie purtată în legătură cu trei aspecte: dispozitivele, strategia creativă și mijloacele.

Dispozitivele. Detaliind aspectul vom observa că pentru a realiza un obiectiv, să considerăm „ameliorarea

inserției salariaților într-o organizație”, sunt necesare trei dispozitive:

- de primire;
- de dezvoltare profesională;
- de dezvoltare umană.

Oricare dispozitiv grupează mai multe instrumente. De exemplu, dispozitivul „de primire” poate grupa următoarele instrumente:

- dialogul;
- filmul organizației;
- vizita ghidată etc.

De menționat că un instrument poate fi regăsit în mai multe dispozitive. Astfel, „jurnalul intern” poate fi întâlnit în două dispozitive: „de dezvoltare profesională” și „de dezvoltare umană”.

Gruparea „instrumentelor” pe „dispozitive” face parte din categoria abordărilor ideale însă, în realitate, puține organizații raționează în termen de „dispozitive”. Multe organizații continuă să elaboreze și implementeze instrumente fără să cerceteze coerența și sinergiile.

Strategia creativă. Pentru a concepe anumite instrumente (jurnal intern, filmul organizației etc.) este necesar să se stabilească o strategie creativă. Demont-Lugol ș.a. (2006, p.377) introduc noțiunea de „exemplar de strategie internă” care conține mesaje identice aplicate salariaților referitoare la: promisiuni, suporti, ton, restricții. Strategia creativă se limitează, adesea, la o reflectare asupra mesajului. Ce spune? Pe ce ton?

Referitor la *mijloace* se pune problema alegerii lor. Alegerea mijloacelor este dependentă de:

- aptitudinea de a răspunde obiectivelor;
- adecvarea la țintă;
- raportul cost/eficacitate previzionată.

În cazul alegerii mijloacelor se elaborează un calendar pe baza căruia se implementează diferite mijloace și se asigură o anumită coerență. Prin estimarea costului total al diferitelor mijloace se creează cadrul favorabil respectării constrângerii bugetare.

"Pentru a atinge scopul cel mai îndepărtat
trebuie să-l urmărești pe cel mai apropiat cu plăcere, cu
bucurie, din toate puterile"

Friedrich HEBBEL

Capitolul 9

STRATEGII DE COMUNICARE MANAGERIALĂ PENTRU GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI NEGOCIERILOR

9.1. Delimitări conceptuale. Beneficiile conflictului

Katz și Kahn (1978) au afirmat că două părți – persoane, grupuri sau organizații – se află în conflict atunci când interacționează direct într-un astfel de mod în care acțiunea uneia tinde să prevină sau să constrângă anumite efecte împotriva rezistenței celeilalte părți.

Zlate (2007, p. 473-477) definește conflictul din punctul de vedere al disciplinelor: sociologie, psihologie socială și psihologie individuală.

Accepțiunea sociologică

Sociologia întreprinde analiza *conflictului* la nivel macrosocial, fiind interesată de condițiile, mecanismele și mai ales funcțiile lui sociale. *Conflictul este interpretat de sociologi ca un mecanism de reechilibrare a forțelor în vederea menținerii și consolidării sistemelor sociale.* Prin urmare, două sunt ideile susținute de sociologi: caracterul fundamental al conflictului (este generat de repartitia inegală a puterii specifică oricărei societăți umane) și funcțiile pozitive ale conflictului (protejează sistemele sociale de osificare și permite schimbarea și consolidarea conflictului).

Accepțiunea psihosocială

Psihologia socială consideră *conflictul* o relație între oameni sau grupuri. *Conflictul este văzut ca expresie a confruntării forțelor și intereselor și energiilor umane în procesul realizării scopurilor.* În accepțiunea psihosocială, conflictul descrie două situații: una în care actorii interdependenți vizează scopuri opuse sau incompatibile, aderă la valori contradictorii, au interese divergente; alta în care actorii interdependenți urmăresc simultan și competitiv același scop, care nu poate fi atins decât în detrimentul celuilalt.

Accepțiunea psihoindivi- duală

Accepțiunea psihoindividuală introduce trei elemente în definirea *conflictului*. În primul rând, accentuează încărcătura psihologică a conflictului. Aceasta înseamnă că se

pune accent pe natura psihică a elementelor și forțelor contradictorii care conduc la apariția conflictelor. În al doilea rând, accepțiunea psihoindividuală deplasează centrul de greutate de la situație la modul de conștientizare sau de percepere a ei. Situația în sine nu poate determina conflictul. În sfârșit, accepțiunea psihoindividuală a conflictului subliniază rolul pe care îl deține simultaneitatea incompatibilității scopurilor, dorințelor și impulsurilor individului.

La nivelul organizației, *conflictul este o parte naturală a structurii organizației* tradiționale, deoarece adesea o opoziție conceptuală există între unități. Sporirea conflictului se corelează în mod pozitiv cu astfel de factori, cum ar fi: creșteri în nivelurile ierarhice ale unei organizații, standardizarea locurilor de muncă și creșteri ale numărului angajaților.

Beneficiile conflictului

Conflictul, de obicei, are o conotație negativă. Cu toate acestea, conflictul se constituie într-o ocazie pozitivă dacă este administrat în mod corespunzător. Conflictul cere managerilor să analizeze scopurile, să creeze dialog între angajați și să cultive creativitatea soluțiilor. Fără conflict, angajații și organizațiile pot stagna.

“Conflictul, apreciază Putman și Wilson (1988) ajută la depășirea deformării psihologice individuale forțând oamenii să-și schimbe modul tradițional de a gândi. În acest fel, conflictul promovează gândirea nestructurată pe care unii o văd ca nefiind necesară pentru dezvoltarea unor alternative bune și noi pentru problemele dificile”. În plus, unele studii arată o calitate mai ridicată a deciziilor atunci când există o opoziție și o rezistență deschisă din partea subalternilor, decât atunci când rezistența subalternilor este slabă sau chiar pasivă.

9.2. Sursele conflictelor

Zlate (2007, p. 486-497) consideră că *sursele conflictelor* trebuie interpretate în strânsă legătură cu nivelul la care se realizează. Sunt identificate următoarele niveluri:

- *intrapersonal;*
- *interpersonal;*
- *intragrupal;*
- *intergrupal;*
- *intraorganizațional;*
- *interorganizațional.*

Surse de conflict la nivel intrapersonal

La *nivel intrapersonal*, sursele de conflict se află în interiorul aceleiași persoane și de aceea se mai numesc *surse interioare*. În această categorie intră conflictele identificate de Kurt Lewin (1935): atracție – atracție, respingere – respingere, atracție – respingere.

Zlate (2007, p. 487) se referă la următoarele surse: culpabilitate, anxietate, frustrare, stres sau burnout. *Culpabilitatea* creează sentimente de vinovăție. *Anxietatea* generează sentimente de neliniște și insecuritate difuze și mai ales nejustificate. *Frustrarea* produce stări de dezamăgire. *Stresul* duce la epuizare, depresii și nemulțumire. *Burnout-ul* provoacă efecte devastatoare în existența profesională a oamenilor. Termenii epuizare, uzură și ruină a sănătății sunt cel mai frecvent asociați cu burnout-ul.

Conflictele la nivel intrapersonal au atât „rădăcini”/surse personale, cât și organizaționale. În acest ultim sens, se înscriu acțiunile managementului unei organizații de introducere a unui sistem de schimbări care sunt în dezacord cu așteptările și aspirațiile membrilor organizației. Dezacordul duce la apariția, în cele din urmă, a unei puternice stări tensional-conflictuale.

Surse de conflict la nivel interpersonal

La *nivel interpersonal*, conflictele se manifestă între două sau mai multe persoane. Persoanele percep că sunt în opoziție unele față de altele în ceea ce privește opiniile, sentimentele, atitudinile, valorile și comportamentele.

Cel mai specific conflict care apare la nivel interpersonal este *conflictul de rol*. Când între două roluri care se prezintă simultan unei persoane există o incompatibilitate, vorbim de un *conflict de rol intrasubiectiv*. Când există însă o incompatibilitate între două persoane cu privire la concepția lor despre rol, atunci vorbim de un *conflict de rol intersubiectiv*. Conflictele de rol intersubiectiv sunt generate de alterarea mecanismelor funcționale ale rolului. În acest context, sursele conflictului pot fi: percepția și frica.

Conflictul perceput este prezent în cazul în care părțile recunosc condițiile sau în cazul în care părțile înțeleg greșit poziția celeilalte părți. În mod cert, identificarea posibilelor situații conflictuale poate preveni dezvoltarea imediată a conflictului. Deși tot mai des, percepția inexactă sau illogică a unei situații cauzează un conflict care nu este necesar. Să presupunem că doi manageri discută o problemă. Există două posibilități pentru fiecare manager: fiecare

percepe în mod corect existența unui potențial conflict sau fiecare percepe în mod greșit. Această situație are ca rezultat cele patru posibilități: două decurg din percepția exactității (percepție reciprocă exactă și inexactă) și două din percepția inexactității (percepție reciprocă inexactă și exactă). În plus, cei doi manageri pot să fie conștienți de dezacordul asupra politicii, dar acesta nu poate crea nici o anxietate sau nu poate afecta sentimentele lor unul față de celălalt.

Conflictul resimțit ca fiind personal își poate găsi exprimarea în *frică*. Să luăm în considerare situația când casierul de la bancă a lansat o amenințare în ziua în care a fost concediat pentru a se putea întâlni cu foștii colegi pentru a merge să bea o bere. Nimeni nu știe de costurile financiare ale unui astfel de comportament de răzbunare la locul de muncă, dar toată lumea este de acord că lipsa de comunicare poate duce la răzbunare. Răzbunarea este modul de a comunica, atunci când nu poți sau atunci când îți este frică să vorbești.

Surse de conflict la nivel intragrupal

La *nivel intragrupal*, psihologia de grup nu este o simplă multiplicare și generalizare a relațiilor interpersonale. Chiar dacă în cadrul grupului există diade, grupul ca întreg aduce cu sine o serie de fenomene noi. Adăugarea unei a treia persoane la diadă conduce la apariția unor efecte neașteptate. Sursele de conflict la nivel intragrupal sunt:

- ***lipsa coincidenței dintre structurile formale și informale*** (relațiile dintre liderul formal și informal pot genera conflicte atât la nivelul liderilor, cât și al grupului);
- ***nerespectarea normelor de grup*** (unii membri ai grupului respectă, sprijină și promovează normele, iar alții le încalcă flagrant și, ca urmare, apar conflicte);
- ***necunoașterea, neaplicarea sau perceperea eronată a regulilor de relaționare*** (când o regulă este greu de aplicat, atunci generează pasivitate, agresivitate, culpabilitate și manipulare – surse ale conflictului);
- ***dezmembrarea grupului în subgrupuri*** (regruparea afectează unitatea și integralitatea grupului și reprezintă o importantă sursă de conflict);
- ***nepotrivirea între caracterele sociale ale membrilor grupului*** (în funcție de proporția diferitelor caractere sociale într-un grup, vom asista la armonizarea comportamentelor, fie la conflictualizarea lor).

Surse de conflict la nivel intergrupala

La *nivel intergrupala*, conflictele se manifestă între grupuri. Relațiile dintre grupuri – de cooperare, schimb, dominare, supunere, compensație – conțin „germenii” conflictelor. Între cele mai frecvente surse de conflicte la nivel intergrupala pot fi menționate:

- ***interdependența activităților grupurilor*** (apar conflicte la nivel intergrupala deoarece activitatea unui grup depinde de activitatea altui grup și chiar a mai multor grupuri);
- ***existența unor obiective diferite care nu pot fi atinse simultan*** (diferențierea obiectivelor conduce la stabilirea unor noi scopuri ce intră în contradicție cu cele vechi);
- ***sistemele de motivare insuficient articulate între ele generează nedreptate organizațională*** (un grup mai slab salarizat decât toate celelalte grupuri din organizație; distribuția inechitabilă a resurselor financiare etc.);
- ***percepții, atitudini și opinii diferite sau chiar opuse ale grupurilor referitoare la același obiect-țintă*** (o problemă a organizației poate fi privită într-un fel de manageri și altfel de restul salariaților);
- ***ambiguitatea activităților și sarcinilor*** (încălcarea atribuțiilor datorită necunoașterii sarcinilor de către fiecare grup generează conflicte).

Atunci când managerii înțeleg sursele conflictului, aceștia pot selecta mai bine strategia adecvată de comunicare. Sursele situațiilor conflictuale dependente de atitudinea și comportamentul managerilor se regăsesc în ierarhia organizației și în modul de repartizare a resurselor.

Liniile de autoritate într-o organizație pot încuraja conflictul. De exemplu, departamentele de creditare și departamentele de economii sunt interdependente, în toate băncile. Departamentul de creditare nu poate împrumuta fonduri, până când departamentul de economii nu a colectat fondurile. De asemenea, departamentul de economii ar fi presat în cazul în care departamentul de creditare nu a avut clienți. Aceste două domenii au obiective comune în cadrul băncii (profit și operațiuni continue ale băncii), dar interdependența lor poate duce la un conflict asupra respectivei lor autorități. În timp ce departamentul de economii ar dori să ofere rate ale dobânzii mai mari, pentru a-și mulțumi clienții, și departamentul de creditare dorește să ofere rate scăzute ale dobânzilor pentru a-și mulțumi clienții. În cazul în care interdependența dintre aceste departamente

devine o problemă centrală, conflictul va apărea cu privire la autoritatea departamentului care are prioritate sau responsabilitatea departamentului care este mai relevantă pentru obiectivele de profit ale băncii.

Repartizarea resurselor limitate disponibile într-o organizație este o altă sursă de conflict. În cazul în care resursele sunt nelimitate, puține conflicte ar putea apărea, dar această condiție se întâlnește foarte rar. Atunci când resursele sunt limitate, iar mai mult de o persoană sau un grup vrea o cotă, conflictul se dezvoltă. Conflictele cele mai evidente se produc în timpul revizuirii bugetului anual. În mod tradițional, când există fonduri limitate, apare necesitatea să se decidă ce sumă va primi fiecare departament. Din moment ce obiectivul fiecărui manager de departament pare cel mai important din perspectiva lui, fondurile alocate pentru un departament pot părea a fi fonduri luate de la un alt departament. Interdependența diferitelor departamente care luptă pentru alocările bugetare poate deveni, prin urmare, o sursă majoră de conflict.

La *nivel intraorganizațional* se întâlnesc mai toate conflictele menționate la nivelurile anterioare. Miles (1980), sintetizând literatura de specialitate, identifică următoarele surse ale conflictului:

- ***interdependența sarcinilor*** (persoanele sau grupurile depind unele de altele și își construiesc expectații reciproce care, uneori, sunt nerealiste și se transformă în surse de conflict);
- ***inconsistența statutelor*** (persoanele sau grupurile nu-și cunosc exact îndatoririle sau autoritatea căreia trebuie să i se adreseze fapt ce devine sursă a conflictului);
- ***ambiguitatea jurisdicției*** (regulile, procedurile folosite pentru abordarea activităților conțin, uneori sau frecvent, inexactități care generează conflicte);
- ***problemele de comunicare*** (ambiguitatea mesajelor și varietatea perturbațiilor sunt surse ale conflictului);
- ***dependența și competiția pentru resurse limitate*** (insatisfacțiile rezultate din distribuția resurselor limitate sunt surse ale conflictului);
- ***lipsa standardelor de performanță comune*** (în multe cazuri departamentele își măsoară eficiența folosind criterii diferite, ceea ce determină percepții diferite cu privire la rezultate; percepțiile diferite sunt surse de conflict);

Surse de conflict la nivel intraorganizațional

- **existența diferențelor individuale** (abilitățile personale, trăsăturile, deprinderile devin surse ale conflictului de rol intrasubiectiv și intersubiectiv).

La nivel interorganizațional sunt identificate conflictele dintre organizații. Sursele acestor conflicte sunt:

- **dependența de alte organizații** (când o organizație depinde structural sau funcțional de o alta este foarte posibil să apară un conflict între cele două organizații);
- **tentativa de creare a unor condiții nesigure de către o organizație alteia sau altora** (con competiție neloială, practici de dumping, „furtul” competențelor etc.);
- **încercarea de control total al resurselor comune** (resursele comune trebuie folosite prin decizii comune, dar această cerință este încălcată și o organizație va fi dezavantajată în raport cu o alta);
- **neînțelegeri strategice, politice, macroorganizaționale.**

9.3. Relația dintre comunicare și conflict

Între comunicare și conflict există o relație care poate fi caracterizată prin patru axiome. Aceste axiome demonstrează modul în care comunicarea eficientă poate face ca un conflict să fie un proces pozitiv și constructiv.

Conflictul implică două părți

Întrucât conflictul implică cel puțin două părți, comunicarea este o componentă integrantă. Conflictul poate fi generat sau rezolvat prin intermediul comunicării. În consecință, managerii trebuie să înțeleagă *tipurile interacțiunilor de comunicare* care pot genera conflictul, și *tipurile de comunicare* care sunt cele mai funcționale după ce conflictul a apărut. De fapt, un bun comunicator poate aduce conflictul la suprafață și îl poate transforma într-un proces productiv.

Conflictul ajută părțile să identifice obiectivele reciproce

Conflictul apare în urma scopurilor exclusive percepute reciproc. Aceste scopuri pot exista ca rezultat al unor fapte obiective sau al valorilor individuale și percepțiilor. Totuși, factorul-cheie este acela că *părțile implicate percep obiectivele exclusive reciproc.* Frecvent, prin comunicare, părțile implicate văd că scopul nu este exclusiv reciproc, dar tot părțile aflate în conflict pot determina existența unui scop supraordonat care poate atinge obiectivele ambelor părți. Din nou, natura pozitivă a conflictului este evidentă, deoarece fără un conflict părțile nu pot cunoaște scopul supraordonat.

Conflictul implică persoane cu valori și percepții diferite

Conflictul implică persoane care pot avea valori sau percepții diferite. Pentru a ilustra modul în care părțile conflictuale pot avea sisteme de valori diferite, să luăm în considerare un manager de prim nivel, care are valori mult diferite de cele ale unui inginer tânăr, absolvent de facultate de numai doi ani. Această diferență de valoare poate duce la un potențial conflict în cazul în care doi angajați iau în considerare implementarea unui sistem computerizat de control al producției. Managerul va percepe sistemul computerizat ca fiind prea greu de învățat și ca o amenințare la adresa siguranței locului de muncă. Tânărul inginer îl poate percepe doar ca o provocare tehnică. În acest caz, valorile afectează percepția.

Când părțile conflictuale au valori și percepții diferite, comunicarea este importantă în două sensuri. În primul rând, expunerea și comunicarea între doi indivizi este posibil să aibă ca rezultat faptul că indivizii vor ajunge să împărtășească acele valori și să fie mai prietenoși unul față de celălalt. În al doilea rând, cu cât comunicarea între manageri este mai clară, cu atât diferențele de percepție se vor micșora și probabilitatea unui conflict se va reduce.

Când se stinge conflictul?

Conflictul va înceta numai atunci când fiecare parte acceptă rezultatul (a pierdut sau a câștigat). Situațiile câștig-pierdere par să ne domine cultura. Competiția pentru a câștiga în sport este atât de strânsă, încât lupta dintre două echipe este un fenomen obișnuit. Atitudinea universală de câștig-pierdere în cultura noastră face dificil să ne imaginăm că ambele echipe pot câștiga în orice situație etichetată ca fiind un conflict. Această problemă amintește de prima axiomă, care susține faptul că un conflict apare în urma unor scopuri reciproce exclusive. Totuși, comunicarea clară poate dezvălui că o „pierdere” sau un „câștig” nu este singura alternativă.

9.4. Strategii de soluționare a conflictelor

Strategiile comunicării manageriale pentru gestionarea conflictului pot fi împărțite în mai multe categorii. Pentru discuția noastră, vom folosi sistemul prezentat în figura 9.1. Reprezentarea grafică demonstrează că în timpul unui conflict managerii pot accentua relațiile interpersonale și sarcina de producție sau o combinație a acestora. Sunt prezentate cinci posibile strategii¹³.

¹³ Această diagramă se bazează pe lucrările lui R.R. Blake și J.S. Mouton, "The Fifth Achievement", *Journal of Applied Behavioral Science* 6, no.4 (1970), p. 413-26; J. Hall, *How to Interpret Your Scores from the Conflict Management Survey* (Conroe, TX: Teleometrics, 1986);

În timp ce analizăm aceste strategii, abordarea contingentă a comunicării manageriale nu trebuie uitată. Diferitele situații conflictuale necesită strategii diferite, astfel încât comunicarea eficientă necesită ca managerii să aleagă strategia potrivită pentru fiecare situație.

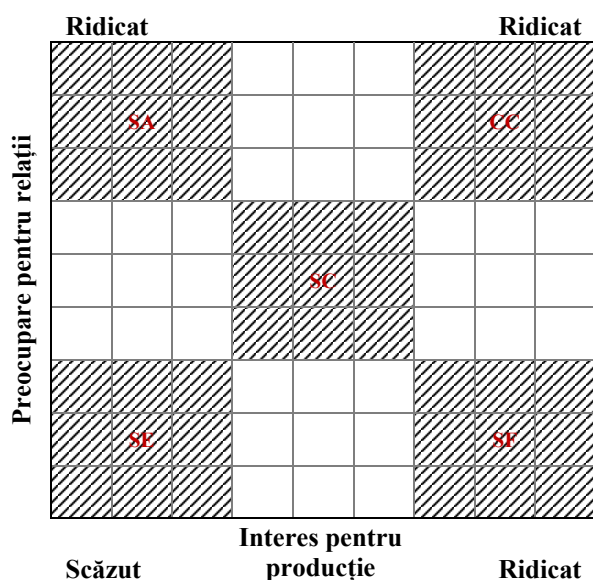


Figura 9.1. Strategii de gestionare a conflictelor

Strategia de evitare

Strategia de evitare sau de retragere (SE) combină interesul scăzut pentru producție cu o preocupare scăzută pentru relații. Managerul care utilizează acest stil percepe conflictul ca pe o experiență fără speranță, inutilă. Managerul folosește evitarea sau stilul de retragere din situațiile conflictuale și nu acceptă tensiunile și frustrările. Această evitare poate fi fizică sau psihologică. Managerul care utilizează această strategie va evita *dezacordul (tensiunea)* și *nu va lua o atitudine deschisă* față de o parte sau de altă parte implicată într-un conflict. Managerul nu va simți un angajament ridicat față de deciziile adoptate. Managerul se situează pe poziția de *neutralitate*.

R.W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes Organizations", în *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 2, ed. M.D. Dunnette și L. Hough (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992) p. 651-718; K.W. Thomas, și R.H. Kilman, *The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument* (Tuxedo, NY: Xicom, Inc., 1974).

Strategia de adaptare

Evitarea nu trebuie să fie dramatică. Mulți manageri evită prin ignorarea unui comentariu sau schimbarea rapidă a subiectului atunci când conversația începe să amenințe. Un alt mod de a evita este de a plasa responsabilitatea unei probleme unui manager cu o poziție mai înaltă. O a treia metodă de a se retrage este de a utiliza un răspuns simplu precum „Mă documentez cu privire la această chestiune”, cu speranța că cealaltă parte va uita problema.

Această strategie este frecvent utilizată în birocrațiile mari care au un număr mare de politici. Decât să încerce să rezolve conflictul, managerii pur și simplu dau vina pe politică. Managerii cărora le lipsește încrederea în abilitățile lor de comunicare pot spera doar că problema va dispărea. Cu toate acestea, de obicei, problema se manifestă. De fapt, retragerea de la un conflict a fost corelată negativ cu soluționarea conflictelor constructive. Retragera a fost în continuare corelată negativ cu percepția despre sentimentele și atitudinile managerului: utilitatea managerului și caracterul adecvat al planificării relației. Astfel, managerii care evită conflictul nu operează în mod eficient în zonele manageriale critice. Mai mult, adepții strategiei de evitare renunță în mod conștient *să se confrunte cu situații care generează conflicte*.

Strategia de adaptare (SA) solicită managerii să încerce să rezolve conflictele, să facă pe toată lumea fericită. Când se utilizează această strategie, managerul manifestă un nivel ridicat de promovare a relațiilor cu angajații, dar prezintă un interes scăzut față de producție. Deoarece managerul dorește acceptarea celorlalți, el va ceda la dorințele altora în domeniile care intră în conflict cu domeniul său. Managerii care folosesc acest stil consideră confruntarea distructivă. Atitudinile lor dominante sunt: „*netezirea*” *dezacordurilor* și, în final, *construirea unei coexistențe liniștite*.

Tentativele tipice pentru adaptare includ trucuri, cum ar fi: un apel telefonic pentru o pauză de o cafea într-un moment tensionat, ruperea tensiunii cu umor, schimbarea subiectului, angajarea în unele ritualuri de comuniune, sărbătorirea unei aniversări la birou. Din moment ce aceste eforturi sunt susceptibile de a reduce conflictul resimțit, acestea sunt mai benefice decât simpla evitare. Această reducere a conflictului resimțit probabil va avea efecte pe termen scurt și poate chiar unele beneficii cu rază lungă de

Strategia de forțare

acțiune. Cu toate acestea, doar pentru că cineva nu resimte un sentiment ostil sau negativ nu înseamnă că adevărata cauză a conflictului este rezolvată. De fapt, adaptarea este o abordare de camuflaj, care se poate descompune în orice moment și poate crea obstacole în calea progresului. Astfel, cercetările au constatat că aceasta este folosită mai mult în organizațiile cu performanțe scăzute sau medii decât în organizațiile cu performanțe ridicate. În plus, adaptarea corelează negativitatea cu modul de comunicare deschis (ascendent) și cu participarea în stabilirea obiectivului.

Strategia de forțare (SF) este folosită de către managerul care prezintă interes ridicat pentru producție și preocupare scăzută pentru relații (pentru nevoile sau acceptul subordonaților). Pentru un astfel de manager, a pierde semnifică statut redus, slăbiciune și imagine de sine neconcludentă. Câștigul trebuie să fie obținut cu orice preț și oferă managerului un sentiment de emoție și realizare. Nu este de mirare că „strategia de forțare este strategia de rezolvare a conflictului cea mai uzitată de manageri” (Phillips și Cheston, 1979, p. 76). Managerul rezolvă conflictul printr-o abordare *autoritate-obediență*.

O situație caracterizată prin strategia de forțare va determina, probabil, conflicte mai târziu. Limbajul folosit de manageri pentru a descrie o situație conflictuală în organizația lor este, adesea, reflectată printr-un efect negativ: opoziția, lupta, cucerirea, constrângerea și zdrobirea. Astfel de limbaj și imagini pot avea ca rezultat o „rană emoțională” de lungă durată (Morgan, 1986).

În timp ce forța poate rezolva disputele imediate, efectele pe termen lung vor include o pierdere a productivității. Forțarea în situațiile conflictuale este corelată în mod negativ cu astfel de factori, cum ar fi: caracterul adecvat al planificării, utilitatea managerului, precum și participarea la stabilirea obiectivului. Dificultatea majoră a unei strategii de forțare este că angajații se opun planului sau îndeplinesc planul numai atunci când își dau seama că soluția finală de rezolvare a conflictului îi va situa în poziția de învinși.

Interesant este faptul că, în timp ce există mici îndoieli că forțarea are o întrebuințare limitată, „managerii consideră că această strategie este planul de rezervă favorit atunci când au de-a face cu conflicte” (Lorsh și Lawrence,

1970, p. 1). Acordul imediat este înțeles greșit ca o soluție pe termen lung. Strategia de forțare se caracterizează prin *existența luptei de putere „câștig-pierdere”* care, adesea, este impus de managerul de rang superior.

Strategia de compromis (SC) presupune că „o jumătate de pâine este mai bună decât nimic”. Această abordare se încadrează undeva între forțare și adaptare. Din moment ce compromisul oferă anumite câștiguri pentru ambele părți și nu o victorie unilaterală, mulți participanți consideră această abordare ca fiind mai bună decât celelalte strategii prezentate.

Compromisul este utilizat atunci când există una dintre cele două condiții: nici una dintre părțile implicate nu crede că dispune de puterea de a „forța” cealaltă parte; ambele părți susțin deviza: „câștigul nu merită banii, timpul sau energia”. Compromisul este legat de negociere și se bazează pe atitudinile: interes mediu pentru producție și preocupare medie pentru relații.

În primul rând, compromisul ar putea duce la situația în care ambele părți să se perceapă ca fiind învingătoare, dar ele pot, de asemenea, să se simtă și învinse. Pot apărea implicații negative în relațiile de la locul de muncă între angajați și orice urmă de încredere poate dispărea. În timp ce ambele părți implicate au intrat în negociere cu o atitudine de cooperare, un sentiment de concurență poate fi rezultatul compromisului.

O a doua preocupare în ceea ce privește compromisul este că partea care deține cele mai multe informații ocupă o poziție mai bună. Puterea informațiilor poate restricționa comunicarea deschisă între părți. Situația, la rândul său, poate avea ca rezultat un compromis nesimetric.

Un al treilea factor este principiul celei mai puțin interesate părți: partea care are cel mai mic interes în obținerea unui anumit rezultat ocupă cea mai puternică poziție în cadrul negocierilor. Ca rezultat, o parte care are o preocupare scăzută legată de bunăstarea organizației poate avea o cantitate exagerată de influență într-un compromis.

Strategia „câștig-câștig” este o abordare reciprocă de rezolvare a problemei și nu una combativă. În contrast cu managerii care folosesc strategia de forțare sau cea a compromisului, managerii angajați în acest tip de rezolvare a problemei presupun că există o soluție de înaltă calitate.

Strategia câștig-câștig

Părțile își canalizează energia spre rezolvarea problemei.

Adler (1986) susține că implementarea strategiei „câștig – câștig” solicită managerilor să dispună de abilitatea de a convinge. În acest sens, trebuie să susțină:

- *cooperarea este mai bună decât concurența;*
- *părțile aflate în conflict pot fi de încredere;*
- *diferențele de statut pot fi minimalizate;*
- *necesitatea găsirii unei soluții reciproc acceptabile.*

**Da cooperării
și nu
concurenței**

În primul rând, managerul trebuie să considere *cooperarea mai bună decât concurența*. Competiția decurge din conceptul lui Darwin despre supraviețuirea celui care se adaptează cel mai bine. Un manager care se consideră slab se teme că va dispărea. Lipsindu-i încrederea, managerul acuză o competitivitate redusă în raport cu alți manageri din cadrul organizației. Concurența are, totodată, un rol important în stimularea angajaților în a obține mai mult.

Cu toate acestea, pe măsură ce tehnologia devine mai complexă și angajații devin mai specializați, interdependența este necesară. Puține sarcini pot fi realizate fără cooperarea mai multor angajați. Grupul ca un întreg devine mai bun decât suma valorilor individuale, astfel că se manifestă nevoia de cooperare. Acest aspect nu presupune că diferențele de opinie ar trebui să fie prevenite. Opiniile diferite pot duce la perspective noi și creativitate, atâta timp cât opiniile nu perturbă procesul de grup. Un manager trebuie să abordeze o situație conflictuală considerând că opiniile altora sunt benefice. El trebuie să fie dispus să asculte. Accentul pus pe munca în echipă, în mediul de lucru actual, face cooperarea obligatorie.

**Părțile pot fi
de încredere**

În abordarea strategiei „câștig – câștig”, *părțile pot fi de încredere*. Managerii care sunt de încredere nu vor ascunde sau nu vor denatura informațiile relevante, nici nu se vor teme de fapte, idei, concluzii și sentimente care i-ar putea face vulnerabili.

Comportamentul încrezător provoacă reciprocitatea. Indiciile de încredere vor evoca probabil comportamente de încredere din partea celorlalți. Invers, atunci când un manager nu are încredere în alții, indiciile neîncrederii vor evoca comportamente neîncrezătoare din partea celorlalți. Deci, cel mai bine este să considerăm că o persoană poate fi de încredere și să ne schimbăm părerea numai dacă avem dovezi contrarii.

Diferențele de statut pot fi minimalizate

Cea de-a treia convingere pe care managerii trebuie să o posede este faptul că *diferențele de statut dintre părți pot fi minimalizate* într-o situație de conflict. Diferențele de putere sau de statut care separă doi indivizi într-o orientare „noi-ei” inhibă soluționarea conflictelor. Un manager care se află într-o poziție superioară poate fi tentat să folosească puterea inherentă poziției ca fiind rațională pentru a forța soluția. În cazul în care acest lucru se întâmplă, participanții, mai degrabă decât să se confrunte cu problema și să se trateze ca și egali, vor aplica un stil câștig-pierdere, iar rezultatul va fi mult mai puțin productiv. Managerii care nu se bazează pe statut vor petrece timpul ascultându-i pe toți cei implicați.

Soluție reciproc acceptabilă

O ultimă convingere pe care managerii trebuie să o dețină este aceea că *soluția reciproc acceptabilă și dorită poate fi găsită*. Dacă cele două părți nu cred că acest aspect este posibil, va rezulta o strategie câștig-pierdere. Soluționarea conflictelor poate fi extrem de frustrantă și consumatoare de timp, dacă cele două părți nu rămân optimiste cu privire la găsirea unui răspuns reciproc acceptabil. Acest lucru nu înseamnă că ambele părți au același scop. Mai degrabă, ambele părți își pot atinge obiective diferite într-un mod acceptabil.

Fiecare dintre aceste patru soluții – cooperare, încredere, statut egal și soluția reciproc acceptabilă – sunt importante. Un manager trebuie să creadă în aceste concepte pentru a putea implementa o strategie eficientă de rezolvare a conflictului. Dar credința în aceste concepte nu este suficientă; managerii trebuie să utilizeze, de asemenea, abilitățile adecvate de comunicare într-un mod strategic.

9.5. Strategia de negociere managerială

Negocierea este un aspect integrant al managementului. Managerii de succes negociază pentru mărirea alocărilor bugetare, prețuri mai bune de cumpărare și vânzare, perioade de timp mai mari pentru a finaliza sarcinile importante, obiective anuale mai favorabile și oferte de salarii mai bune atunci când încep să lucreze la o nouă organizație. Cu toate acestea, mulți manageri au reticență față de negociere, pentru că nu se simt confortabil în procesul dinamic de negociere.

Mitu și Nanu (2010, p. 185) apreciază că „strategia de negociere reprezintă planul general al acțiunii de comunicare în care sunt proiectate obiectivele necesare atingerii scopului final și modalitățile de îndeplinire, astfel încât să fie posibilă folosirea eficace și eficientă a resurselor alocate acestui algoritm acțional”.

Pentru a fi eficace și eficient în actele complexe de negociere, managerul trebuie să-și formeze deprinderea de a aborda în mod strategic negocierea, prin luarea în considerare, simultan, a mai multor variabile, cum sunt:

- *climatul cultural;*
- *stilul personal;*
- *scopul negociatorului;*
- *timpul;*
- *mediul;*
- *mesajul;*
- *canalul.*

Climatul cultural

Climatul cultural. Cultura este o preocupare principală în orice situație de comunicare. Atât cultura națională, cât și cea organizațională trebuie să fie luate în considerare atunci când negociem. Unele culturi se bazează pe un stil de negociere asertiv, aproape agresiv, în timp ce în alte culturi se așteaptă la o abordare mai pasivă. O cultură poate încuraja sesiuni de negociere lungi care necesită răbdare, în timp ce altele sprijină soluționarea rapidă. Unele culturi încurajează oferte inițiale aproape de o înțelegere așteptată, în timp ce în alte culturi oferta inițială nu este nici pe departe aproape de rezultatul așteptat. În unele culturi, este important să dezvoltăm o relație personală înainte de negociere, iar în altele, doar o cunoaștere superficială a persoanelor implicate este necesară. Managerii trebuie să fie conștienți de cultura națională a celeilalte părți pentru a negocia cu succes.

Cultura organizațională determină, în mare măsură, cine are puterea în cadrul unei organizații să ia decizii. Nu există niciun motiv să negociem cu cineva în cazul în care persoana respectivă nu poate lua decizii, iar acest lucru se întâmplă, adesea, când puterea este centralizată. De asemenea, în organizațiile birocratice, numeroase politici și proceduri pot exclude flexibilitatea, astfel încât puține lucruri pot fi negociate. Dar cele mai multe organizații nu sunt atât de centralizate și birocratice încât negocierea să nu aibă nicio valoare. Provocarea managerului este de a determina ce poate fi negociat și cu cine. Această provocare este un rezultat al climatului culturii organizaționale.

Stilul personal

Stilul personal al unui negociator poate fi caracterizat prin: încredere, atitudine pozitivă, putere, aspect și tensiune. Așa cum unii oameni sunt prietenoși și vorbăreți, alții sunt

retrași și liniștiți. Unii manageri intră într-o negociere cu încredere și cu o atitudine pozitivă, în timp ce alții văd înfrângerea de la început, crezând că nu au nicio șansă. Înainte ca managerii, în calitatea lor de negociatori, să aibă succes, trebuie să creadă în ei înșiși. Un manager poate câștiga încredere prin conștientizarea procesului de negociere. În plus, practica în negociere, dacă este făcută în mod corespunzător, duce la o mai mare încredere datorită rezultatelor pozitive.

Un manager creează putere în cadrul negocierilor atunci când este încrezător. Fiind încrezător, nu este de ajuns; în timpul negocierilor, trebuie să acționeze cu încredere. Pentru a începe, nu trebuie să dea impresia că este gata pentru o luptă lungă. Una dintre cele mai nepotrivite practici este să ne dăm jos haina, să ridicăm mânecile și să deschidem gulerul de la cămașă. În plus, vom avea grijă să nu transmitem o imagine obosită și apatică. Speranța și încrederea adversarului sporesc în mod dramatic atunci când un adversar pare obosit.

În negociere, aspectul este o sursă importantă de comunicare; pe parcursul discuțiilor, negociatorii se privesc unul pe altul îndeaproape. Avem posibilitatea să promovăm succesul cu un aspect îngrijit care să sugereze că suntem bine organizat și că suntem o persoană care nu poate fi ușor de manevrat.

Un anumit grad de tensiune este întotdeauna parte a procesului de negociere. Această tensiune, în general, rezultă din două necunoscute separate, inerente în orice negociere. Prima se referă la faptul că afacerea nu va fi încheiată. O a doua necunoscută este cât de mult timp vor dura negocierile. Este bine să știm că este natural să se resimtă aceste tensiuni și să fim conștienți de sursa lor.

Scopul negociatorului

Scopul negociatorului este de a maximiza avantajul propriu. Inițial, acest scop este unul dintre elementele cele mai critice de luat în considerare atunci când se elaborează o strategie de negociere. Scopul negocierii se poate interpreta ca „a ști ce anume dorim” sau, mai precis, „a ști ceea ce este rezonabil să așteptăm.” În mod evident, dorințele și așteptările sunt foarte mult diferite, iar dacă nu se face o diferențiere clară între cele două, pot avea ca rezultat confuzie și eșec.

Când este momentul potrivit și cealaltă parte se angajează să negocieze, atunci managerul poate stabili obiectivul de negociere. Următoarea analiză

prezintă trei strategii: determinarea rezultatului maxim suportabil, rezultatul cel mai puțin acceptabil, precum și cea mai bună alternativă.

Rezultatul maxim suportabil este rezultatul absolut pe care cineva îl poate pretinde în poziția de deschidere în cadrul unei anumite logici. O negociere poate fi reziliată rapid în cazul în care rezultatul maxim suportabil este dincolo de rațiune.

Rezultatul cel mai puțin acceptabil este dorința minimă pe care o acceptăm de la o negociere. Dacă rezultatul negocierii nu este nici pe departe rezultatul cel mai puțin acceptabil pe care l-am dorit este mai bine să încheiem negocierea.

Având în vedere că rezultatul cel mai puțin acceptabil, precum și rezultatul maxim suportabil reprezintă pilonii negocierii, acești termeni trebuie să fie clari înainte de a intra într-o negociere. Este o greșală critică pentru un negociator să modifice unul dintre aceste două puncte după ce negocierile au început. Făcând astfel, se sugerează partenerului că ne influențează în mod nejustificat.

Cea mai bună alternativă. Ideea de bază este că fiecare parte a unei negocieri trebuie să identifice, dacă este cazul, ce opțiuni sunt disponibile atunci când ne aflăm într-un impas. Dacă nu există nicio alternativă vom pleca de la masa de negocieri cu „mâna goală”. De aceea, negociatorul trebuie să decidă, înainte de începerea negocierii, care este cea mai bună alternativă. O astfel de alternativă ne ajută să respingem termenii defavorabili. Când soluția propusă de partenerul de negociere este mai bună decât cea mai bună alternativă este cazul să reîncepem negocierea. Atunci când părțile au cea mai bună alternativă asemănătoare este nevoie ca negocierea să fie pregătită pentru acord.

Timpul

Timpul este o componentă vitală a unei strategii. Două aspecte trebuie abordate atunci când se analizează factorul de timp:

- ***momentul negocierii;***
- ***folosirea timpului în negociere.***

Momentul negocierii. În orice negociere, principala întrebare care se pune pentru negociator este „Când am cea mai mare putere și când adversarul meu este cel mai slab?” Firește, răspunsul este variabil. Să presupunem că un manager dorește să adopte o politică de program flexibil pentru echipa de lucru. Cel mai bun moment pentru a negocia această problemă cu vârful ierarhic este, probabil, doar după o realizare majoră sau chiar și atunci când un alt departament și-a schimbat programul de lucru. O sincronizare strategică poate îmbunătăți în mod semnificativ puterea managerului în negociere.

Un al doilea aspect al factorului timp este *folosirea lui în negociere*”. În general, se așteaptă ca cele mai semnificative concesiuni de comportament și stări de acțiune

să apară aproape de un termen limită. Un termen limită care se apropie pune presiune asupra părților ca să își declare adevărata lor poziție și, astfel, face mult pentru a obține orice elemente de cacealma din ultimele etape de negociere.

Referitor la timp, managerul, când îndeplinește rolul de negociator, trebuie să respecte trei linii directoare:

- **să nu dezvăluie termenul-limită;**
- **să aibă răbdare;**
- **să folosească timpul.**

Ascunderea termenului-limită. Atunci când un negociator știe termenul limită al partenerului de negociere, negocierile vor stagna când termenul-limită s-a epuizat. De aceea, termenul-limită al oricărui negociator este un secret. Negociatorul trebuie să-și propună un termen-limită de negociere și să nu îl dezvăluie. Pe de altă parte, termenul-limită de negociere trebuie să poată fi prelungit. Când un negociator are un termen extrem de strâns, poate avea înțelepciunea să prelungească termenul, mai degrabă decât să negocieze în dezavantaj.

Răbdarea poate fi, de asemenea, înțeleasă ca stăpânire de sine. Negociatorii trebuie să prevadă un timp pentru a răspunde la întrebări, să furnizeze informații și să ia decizii. Astfel de ipostaze presupun reacții defensive ținute sub control, precum și evitarea tendinței de a lua o poziție ofensivă atunci când se produc „atacuri”. Timpul asigurat prin răbdare permite posibilitatea de a organiza, de a înțelege problemele, de a testa punctele forte și punctele slabe ale partenerului de negociere și de a cântări riscurile. De asemenea, se creează un sentiment de presiune la partenerul de negociere, mai ales atunci când se apropie termenul-limită.

Deoarece majoritatea negociatorilor sunt atât de conștienți de timp, ei trebuie să solicite o *pauză* sau chiar s-o ofere spre sfârșitul unei perioade de negociere. Astfel, se poate obține o acțiune din partea partenerului de negociere, imediat înainte de pauză pentru că oamenii le place să aibă un sentiment de împlinire când beneficiază de o pauză. Și o „rafală” de acțiuni poate fi utilizată în avantajul negociatorului dacă sunt luate în momentul potrivit.

Mediul

În procesul de negociere, *mediul* – locul și amenajarea fizică – are o importanță strategică.

Alegerea locației este importantă pentru că poartă în mod direct cantitatea de control pe care o poate exercita

fiecare în parte asupra „teritoriului” în care se desfășoară negocierea. În cadrul negocierilor desfășurate pe teritoriul de „acasă”, gazda are dreptul legitim să își asume responsabilitatea pentru amenajarea spațiului fizic. Acest lucru este similar cu avantajul propriului teren în domeniul sportului; echipa gazdă este mult mai probabil să fie câștigătoare.

Care este cel mai bun mod de a aranja o sală de conferințe sau un birou pentru negocieri? În primul rând, să prevină distragerea atenției, cum ar fi apelurile telefonice. Acestea pot fi costisitoare în cazul în care apar într-un moment nepotrivit în negociere. În al doilea rând, trebuie evitată așezarea într-o poziție care să sugereze subordonarea sau chiar egalitatea de șanse. De exemplu, într-o sală de conferințe, gazda stă la capătul mesei. În biroul personal, gazda stă în spatele biroului. De asemenea, gazda dispune de echipamente adecvate și bine pregătite. Având aceste elemente pregătite subliniază sinceritatea poziției sale.

Observarea amenajării fizice a unei camere și poziția fizică pe care le avem într-o negociere furnizează informații valoroase. În conversații obișnuite, se preferă în mod normal, să se stea în unghi drept față de cealaltă persoană (dacă sunt așezați la mese pătrate sau dreptunghiulare) sau alăturați atunci când stau la mese rotunde. De asemenea, se recomandă așezarea unul lângă celălalt în relații de cooperare. Așezarea față-în-față se pare că este configurația preferată în relațiile competitive, cu un spațiu relativ mare care separă părțile. Așezarea poate stimula conversația sau dimpotrivă.

Mesajul

Variabilele strategice abordate ajută la pregătirea pentru ceea ce este de fapt esența negocierii: *mesajul în sine*. Negocierea se învârtă în jurul cantității de informații pe care fiecare parte decide să o expună cu privire la adevăratele motive și preferințe. Negociatorii își bazează decizia nu numai pe propriile lor standarde, dar, în aceeași măsură, și pe deschiderea și onestitatea partenerilor înainte și în timpul negocierii.

Deși mesaje non-verbale sunt importante, cuvântul vorbit este principala formă de comunicare în negociere. Tipurile majore de mesaje verbale adecvate pentru discuții în negocieri sunt cele referitoare la deschidere, concesi, a răspunde la și a pune întrebări.

Practica acceptată este de *a deschide* negocierea cu o conversație generală pe subiecte neutre. Dar conversația trebuie apoi îndreptată destul de rapid spre problemele negocierii.

Cu privire la *concesii*, negocierea se bazează pe principiul egalității și al sacrificiului egal. Principiul egalității sugerează negociatorilor, în general, să se aștepte unul de la celălalt să facă un număr egal de concesiuni față de punctul inițial de plecare. Al doilea principiu este cel al unui sacrificiu egal. Principiul sacrificiului egal cere ca un negociator să judece cât de mult poate ceda o parte în raport cu aspirațiile sale – cu alte cuvinte, cine face sacrificiul cel mai mare. Prin urmare, modul în care concesiunile sunt făcute este deosebit de important. Un negociator eficient folosește un limbaj pozitiv pentru a se asigura de apariția frecventă și largă a concesiunilor.

A face concesiuni este strâns legat de *a pune întrebări*. Cu ajutorul întrebărilor un negociator eficient determină când și cât să ofere dintr-o concesiune. În mod neintenționat un negociator poate atinge o coardă sensibilă cu o întrebare și să stârnească antagonism. De aceea, negociatorul trebuie să fie preocupat să pregătească terenul înainte de a pune întrebări. O modalitate de a realiza acest lucru este de a explica motivul sau motivele pentru care pune o întrebare.

Dacă dorim un răspuns special, punem o *întrebare directoare*. O astfel de întrebare direcționează negociatorul care răspunde, de la declarație la declarație, până când se ajunge la logica raționamentului celui care pune întrebări.

Atunci când nu există necesitatea de a direcționa partenerul de negociere folosim *întrebări deschise* – întrebări care, de obicei, încep cu „în ce fel”, „de ce”, sau „ce”. Întrebările deschise invită negociatorii să-și exprime gândurile în mod liber.

Un al treilea tip de întrebare este *întrebarea retorică*. Se folosește nu pentru a obține un răspuns, ci pentru efect. Mai degrabă decât a căuta un răspuns, acest tip de întrebare încearcă să atragă atenția asupra unui element particular.

Referitor la a pune întrebări, se recomandă evitarea întrebărilor „bipolare” și „fie-sau”. Orice întrebarea *bipolară* va avea ca rezultat o confuzie. În mod similar, întrebarea de tip *fie-sau* este o variantă forțată și îl va face pe partenerul de negociere să se simtă încolțit și nevoit să pună capăt

negocierilor. De asemenea, un negociator înțelept evită o abordare de chestionare rapidă.

Negocierea este un joc în care se adresează și se *răspunde la întrebări*. Pentru orice negociator, momentul formulării răspunsurilor la întrebări este pregătit cu mult timp în avans. Cu cât un negociator pregătește posibilele răspunsuri, cu atât mai bune vor fi răspunsurile.

Există două orientări universale atunci când se răspunde la întrebări: niciodată nu răspundem până ce întrebarea nu este complet înțeleasă și alocăm timpul necesar pentru a ne gândi la răspuns.

Pe lângă aplicarea acestor două orientări, putem folosi două opțiuni în a răspunde. În primul rând, putem răspunde la întrebare corect și complet. Cu toate acestea, deoarece astfel de sinceritate nu este întotdeauna recomandabilă în negocieri, a doua opțiune este de a nu fi în totalitate deschis atunci când răspundem.

Când nu dorim să dăm un răspuns, mai multe alternative sunt disponibile. În primul rând, putem alege să răspundem numai la o parte a întrebării. O altă posibilitate este de a solicita o clarificare chiar și atunci când întrebarea este destul de clară.

O a treia posibilitate este să răspundem la o altă întrebare. Într-un asemenea truc, gândim o întrebare similară cu cea care a fost adresată. O a patra alternativă este de a răspunde la o întrebare negativă cu un răspuns pozitiv. Acest răspuns îi ia avantajul interlocutorului.

Canalul

Canalul. Negocierea față-în-față era considerată, de regulă, singurul canal viabil. Totuși, negociatorii trebuie să ia în considerare mai multe canale de comunicare atunci când își elaborează strategia de negociere.

Indiferent dacă negocierea este efectuată față-în-față, prin telefon sau electronic, media scrisă joacă adeseori un rol important. Cea mai comună utilizare este *scrisoarea de intenție* sau *memorandumul de intenție*, care urmează multor negocieri. Memoria unei persoane este întotdeauna mult mai bună cinci minute după o conversație decât cinci zile mai târziu. Scrisoarea sau memorandumul de intenție asigură că toate elementele critice sunt stabilite de comun acord.

Cel care scrie scrisoarea sau memorandumul are avantajul interpretării sensurilor și formelor cuvintelor, pentru a reflecta înțelegerea lui cu privire la discuții.

Întrebarea nu este una de exploatare a părții sau de a prinde interlocutorul într-o capcană. Pur și simplu este vorba de prezentarea zonei de acord și nu de a lăsa această posibilitate partenerului de negociere.

Negociatorii pot folosi, de asemenea, corespondența scrisă pentru a dezaccentua o problemă sau pentru a calma o situație extrem de emoțională. Corespondența aduce, pur și simplu, o problemă înapoi în perspectiva de a arăta cu tact că problema nu este foarte importantă. De multe ori, cuvântul scris poate aduce mai multă credibilitate comparativ cu comunicarea față-în-față, deoarece unii oameni preferă să vadă ceea ce este scris decât să audă. De asemenea, o notă scrisă cu atenție tinde să fie mai puțin emoțională decât o interacțiune față-în-față.

9.6. Arta de a negocia proiecte

Un proiect se caracterizează atât prin unicitate, creativitate și noutate, cât și prin nevoia de parteneriat. Clientul, finanțatorul, beneficiarul, managementul de vârf, managerul de proiect, managerii funcționali și membrii echipei de proiect formează părțile constituente ale unui proiect. Din punctul de vedere al intereselor se poate vorbi de două părți: managerul și echipa de proiect, pe de o parte, și, pe de altă parte, celelalte părți. Fiecare parte dorește să-și susțină propriile interese. Cadrul susținerii intereselor este unul specific proiectului: de parteneriat bazat pe relații de colaborare.

Ce este un parteneriat de succes?

Parteneriatul dezvoltă o varietate de înțelegeri, iar consolidarea lor se realizează prin negociere. Esențial pentru succesul unui parteneriat este *calitatea negocierii unei înțelegeri reciproce* care să fie transmisă cu ajutorul simbolurilor, ceea ce înseamnă o *comunicare eficientă*. O singură expresie nepotrivită poate fi suficientă ca o înțelegere de parteneriat să fie demolată.

Ce negociază managerul de proiect?

În proiecte, negocierea, adică formularea și acceptarea unor înțelegeri, nu reprezintă o luptă, o confruntare între doi competitori. Părțile negocierii nu sunt adverse, dimpotrivă au un interes comun, să finalizeze împreună un proiect. Negocierea este omniprezentă în toate aspectele managementului unui proiect. Locul central îl ocupă managerul de proiect. Acesta negociază pentru a obține *sprijinul*, uneori chiar și *finanțarea*, din partea managementului de vârf al organizației. Managerul de proiect negociază cu managerii funcționali pentru *a-i atribui personalul și resursele tehnice*. Negociază cu alți manageri de proiect *prioritățile și activitățile viitoare*. Managerul de

proiect negociază cu echipa de proiect *scadențele, normele și prioritățile*. În sfârșit, managerul de proiect negociază cu partenerii externi (clienți, finanțatori, furnizori etc.) *exigențele tehnice, economice și termenele*.

În mod eronat, negocierea într-un proiect se consideră o confruntare între doi competitori. În acest fel sunt negate parteneriatul și relația de colaborare specifică acestuia și se apreciază, repetăm eronat, că fiecare negociator încearcă să obțină cât mai mult posibil. Partenerii au *interese diferite*, însă au și un *scop comun*, finalizarea proiectului. Atunci, partenerilor la proiect le va fi străină ideea ca succesul să fie evaluat în funcție de ceea ce a câștigat cealaltă parte. În managementul proiectului, negocierea este o dispută între două părți care au un scop comun. Atingerea acestui scop prezintă același interes pentru ambele părți. Aceste părți trebuie să conștientizeze că trebuie să ajungă la o înțelegere care să servească scopului comun. Părțile vor ajunge la această percepție când vor fi convinși de următoarele:

- ***nu sunt inamici;***
- ***există o dorință comună de a reuși;***
- ***au nevoie să colaboreze;***
- ***diferențele de opinie trebuie eliminate prin negociere.***

**Participanții
la proiect nu
sunt inamici**

Participanții la un proiect provin de la diferite organizații sau de la serviciile funcționale ale aceleiași organizații și *nu sunt inamici* sau *concurenți*. Aceștia, într-un proiect, creează o alianță temporară în vederea atingerii unui obiectiv comun, proiectul. Pentru a asigura succesul alianței este necesar să existe un grad de încredere, de onestitate și de cooperare.

**Dorința de
a reuși**

În al doilea rând, deși părțile au priorități și norme diferite, ele sunt legate de *dorința de a reuși*. Înțelegerea dorinței determină părțile să se gândească la situația că exacerbarăa unui conflict „împinge” negocierile către eșec, proiectul „paralizează” și ambele părți pierd.

**Nevoia de
colaborare**

Proiectul, cu toate că este limitat în timp, nu reprezintă o relație pasageră. În proiect, participanții vor activa mult împreună. Câteva luni sunt suficiente pentru o experiență comună. Ca urmare, când sunt în impas, participanții revin pentru a reevalua dezacordurile și pentru a stabili relații de lucru durabile. În acest fel, partenerii consimt că *au nevoie să colaboreze*.

Armonizarea diferențelor de opinie

În proiecte, neînțelegerile, conflictele sunt constructive, funcționale, dar pentru a le face să fie inovative, creative este nevoie ca *diferențele de opinie să fie armonizate* și chiar eliminate prin negociere.

Viziune nonconcuren- țială în actul negocierii

Managerul de proiect, care are percepția celor patru aspecte semnalate evită confruntarea și optează pentru *viziunea nonconcurențială a negocierii*. El înțelege că acționează într-un proces cu două laturi: de a încheia un acord și de a aplica acel acord. Mai percepe că succesul negocierilor este determinat de modul cum încheie și aplică acordul. De ce trebuie înțelese ambele laturi ale procesului de negociere? Este posibil ca un manager de proiect să încheie un acord și, după ceva timp, să înțeleagă că nu-și poate ține promisiunea sau că realizările sale sunt mult inferioare așteptărilor clientului. Managerul de proiect cu experiență este foarte conștient că aplicarea unui acord are ca obiectiv satisfacerea altei părți nu numai în funcție de rezultatul obținut, ci și în raport de capacitatea de a-l anticipa. Atunci când ai sentimentul de a fi înșelat sau forțat de a face un lucru, frustrarea se traduce invariabil printr-o acceptare puțin entuziastă și o rezistență pasivă.

În managementul proiectelor, negocierea se realizează în două moduri: negocierea cu satisfacerea părților și negocierea jujitsu.

Negocierea cu satisfacerea părților se poartă între oameni responsabili, orientați spre inițierea și dezvoltarea unor relații amicale. Persoanelor care adoptă ținuta negocierii cu satisfacerea părților se caracterizează prin următorul comportament:

- *diferențiază partenerii de probleme;*
- *pun accentul pe interese și mai puțin pe pozițiile atitudinale;*
- *găsesc soluții avantajoase pentru ambele părți;*
- *optează, dacă este posibil, pentru criterii obiective.*

Diferențierea partenerilor de probleme

Foarte frecvent, relațiile personale vin să complice problemele de fond și în loc de a rezolva problemele, oamenii se atacă mutual. Când o persoană se simte atacată sau amenințată, prima reacție este să se apere și nu să soluționeze problema. Ca urmare, în timpul negocierii este nevoie să punem accentul pe problemă și nu pe atacul la persoană. Această atitudine echivalează cu a evita confruntarea și a ne concentra asupra rezolvării problemei.

Concentrându-se asupra problemelor și nu asupra persoanelor, negociatorii au posibilitatea să respire și să redevină stăpâni pe sine. Când problemele sunt mari, adesea

**Accent pe
interese și
mai puțin pe
pozițiile
atitudinale**

se văd persoane contrariate, frustrate și supărate. Un atac agresiv provoacă o ridicare „de scuturi”, iar discuția urcă o treaptă. Atacul se transformă într-un război ostil și apoi într-o reacție de emoții în lanț. În anumite cazuri, colericul nu are alt scop decât să intimideze partea adversă și s-o forțeze să cedeze în fața dorințelor sale. Atunci când emoțiile cresc, negociatorii experimentați simt fruntea rece și își aduc aminte de vechiul proverb chinezesc: „În timpul furiei, înțeleptul se gândește la urmările sale”. Cu alte cuvinte, înaintea unei astfel de debordări, să ne imaginăm reflectarea urmărilor nefaste care pot aduce supraîncărcarea emoțională. Așadar, când situația se convulsionează, este de dorit să nu ne simțim vizat, să ignorăm atacurile la persoană și să ne concentrăm asupra problemei de rezolvat.

În negocieri este capital să *diferențiem partenerii de probleme*. Esențial este să fim preocupați de a stabili și întreține relații amicale cu interlocutorul. Astfel de relații au ecou în rețeaua socială și ne ajută „să legăm relații înainte de a avea nevoie de ele” (Langevin, 2007, p.429). De asemenea, relațiile amicale reduc riscul de a fi greșit înțeles având la activ o mulțime de interacțiuni amicale cu altă parte. Dacă, într-o perioadă precedentă, astfel de relații au fost punctate de schimburi de amabilități, în care fiecare parte a ținut cont de interesele interlocutorului, oricare parte nu va afișa spontan o atitudine câștigător-pierdant. În plus, o relație pozitivă adaugă un interes comun pentru a soluționa punctele litigioase. Fiecare parte se străduiește să găsească soluții reciproc avantajoase.

Negocierile se schimbă brusc când părțile rămân pe pozițiile lor atitudinale. De exemplu, o parte consideră: „Eu sunt decis să plătesc 5000 lei. Cealaltă parte se opune: Nu, așa ceva costă 10 000 lei”! Sau: „Vă rog să ne vedem luni! Este imposibil, eu nu voi fi disponibil înainte de miercuri”! Aceste replici sunt frecvente în cursul primelor discuții. De aceea, managerul de proiect trebuie întotdeauna să descurajeze formele de intervenție care impun o limită. Când pozițiile sunt enunțate, atacate sau apărate, fiecare parte *pune accent pe interese și mai puțin pe pozițiile atitudinale*. Acest mod de abordare a negocierii antrenează o situație câștigător-pierdant și una dintre cele două părți trebuie să piardă și să accepte limita impusă ca să încheie acordul.

Soluția negocierii constă în a reveni la interesele dinaintea poziției impuse (ceea ce dorea să se îndeplinească) și

de a face o distincție clară între obiectivele țintite și ego-ul său. Aceasta înseamnă că un negociator nu trebuie să se limiteze doar la propriile interese fără să cerceteze ce dorește cealaltă parte. În exemplul considerat, negociatorul va cerceta, de pildă, de ce partenerul nu este disponibil decât în ziua de miercuri. Este nevoie de cercetarea intereselor interlocutorului și nu de adoptarea unei poziții nefavorabile acestuia. Fără o cercetare atentă este posibil să alegem. Prin cercetare aflăm de ce interlocutorul este indisponibil în zilele de luni și marți. Existența unor motive serioase contribuie la încheierea conflictului.

Cercetarea intereselor interlocutorului nostru și înțelegerea lor este un principiu fundamental al comunicării interpersonale eficace. Principiul subliniază valențele ascultării de tip empatic. Atitudinea se bazează pe o relație de ascultare care constă în a obține percepția exactă a cadrului de referință al interlocutorului și de a verifica ceea ce a înțeles. Înțelegerea profundă este esențială în procesul de negociere. „Nevoile satisfăcute, susține Stephen Covey, nu motivează comportamentul uman, ci doar nevoile nesatisfăcute. Oamenii încearcă să doarmă când sunt obosiți și nu când sunt odihniți” (notează Langevin, 2007, p.430). Înțelegând interesele interlocutorului, accentul se deplasează asupra găsirii soluției de rezolvare a problemei. Cu cât o parte dovedește incapacitate de a înțelege, cu atât va consacra timp și energie pentru a se face înțeleasă repetând și reluând argumentele sale. Din contră, dacă partea își concentrează atenția pentru a satisface acea nevoie cercetând-o și apoi înțelegând-o, cealaltă parte va reuși să-i înțeleagă interesele și se va concentra direct asupra problemei. Înțelegerea cere disciplină, încredere și chiar compasiune.

**Soluții
avantajoase
pentru
ambele părți**

După ce și-au cunoscut interesele, părțile sunt dispuse să *cerceteze soluțiile avantajoase pentru fiecare*. Procesul nu este simplu. Negociatorii tind să genereze dificultăți creativității și libertății de exprimare. Este nevoie să se recurgă la trucul *organizării dezorganizate*, adică să favorizeze un cadru „încălcit”, puțin promițător, în care cele două părți să lucreze împreună pentru a rezolva problema într-o situație câștigător-câștigător. Pentru a asigura succesul „organizării dezorganizate”, negociatorii trebuie să izoleze faza ideilor de faza deciziei. Apelând la tehnica brainstorming, părțile consacră 15 minute pentru emergența ideilor. Orice idee, oricât de

**Negociere pe
baza unor
criterii
obiective**

excentrică ar fi, nu trebuie criticată sau respinsă pe loc. Părțile, pentru a formula noi soluții de rezolvare a problemei, se pot inspira din ideile altora. Când capacitatea de emisie a ideilor a fost „secătuită”, negociatorii analizează și compară ideile și selecționează o idee care satisface cel mai bine interesele celor două părți.

Clarificând interesele și explorând soluții reciproc avantajoase, părțile pot să ajungă la combinații de succes. Astfel, o parte analizează soluțiile care îi conferă satisfacție, dar, totodată, va urmări ca soluțiile sale să prezinte o mare importanță și pentru cealaltă parte. Acest demers va fi posibil atunci când o parte cunoaște bine nevoile celui care negociază. De exemplu, în momentul negocierii unui preț cu un furnizor de materiale, managerul de proiect află că furnizorul are un dezechilibru de trezorerie, deoarece, foarte curând, furnizorul a cumpărat un echipament costisitor. Nevoile de lichidități ale furnizorului explică pentru ce acesta are o atitudine puțin tolerantă în negociere. Cei doi vor găsi o soluție reciproc avantajoasă pentru că fiecare parte a înțeles care sunt necesitățile (interesele) celeilalte părți. Negociatorii știu și ce tehnică trebuie să folosească pentru a formula soluții avantajoase. Recurg la cadrul „organizării dezorganizate” și, în curând, se va auzi: Evrica!

Majoritatea profesiilor au stabilit norme și reguli cu ajutorul cărora tratează o gamă largă de neînțelegeri folosind criterii precise și obiective. De exemplu, vânzătorii de automobile utilizează cataloage pentru a face cunoscute prețurile și caracteristicile tehnice ale automobilelor. Aceleași cataloage sunt folosite și de către cumpărători. Constructorii de case evaluează calitatea lucrărilor pe baza unor ghiduri practice și se asigură pe baza normelor societăților de asigurări. Cabinetele de avocatură recurg la normele jurisprudenței pentru a determina dacă există acte blamabile. În toate aceste cazuri, și multe altele, se *optează pentru criterii obiective*. Criteriile obiective, măsurabile apar cu o mare frecvență în negocierile pe care managerul de proiect le poartă cu finanțatorul proiectului. Exigențele tehnice sunt, de asemenea, negociate pe baza unor normative tehnice. În concluzie, opțiunea pentru criteriile obiective, măsurabile, îngustează sfera interpretărilor subiective, emoționale. Criteriile obiective sunt norme care asigură managerul de proiect că deciziile sale nu sunt atacabile.

Majoritatea participanților sunt de părere că un proiect se dovedește avantajos dacă, pe termen lung, se găsesc soluții reciproce satisfăcătoare. Totuși, uneori se întâlnesc persoane cu care este dificil să se negocieze pentru că abordează o atitudine dominantă de tip câștigător-pierdant. În astfel de cazuri, cercetătorii Fisher și Ury (acești cercetători sunt citați de Langevin, 2007, p. 428-432) recomandă să se recurgă la *negocierea jujitsu*. Esența acestui mod de negociere constă în aceea că atunci când o persoană începe prin a impune dominația sa să se procedeze ca în artele marțiale. Se distribuie în luptă propriile forțe contra forțelor altei persoane. Negocierea înseamnă să dezvolți două abilități: de a evita lovitura și de a folosi forța în avantajul personal. Nu trebuie nici să dai înapoi, nici să accepți poziția ca o persoană să ți se opună cu orice preț. Trebuie, mai curând, considerată ca soluție posibilă cercetarea intereselor pe care le-ar putea prezenta interlocutorul. În loc de a apăra punctul de vedere se trece la lansarea de critici și de sfaturi. Se cere interlocutorului să explice de ce ne judecă ideea greșit pentru a marca mai bine interesul propriu.

Armele negocierii jujitsu

Oricine recurge la negocierea jujitsu trebuie să dispună de două arme. Prima se rezumă la atitudinea negociatorului de a *pune întrebări în loc de a face declarații*. Întrebările sunt utile pentru a marca interesele ascunse ale părții adverse. Totodată, prin întrebări nu furnizăm nicio relație de a trece la atac. A doua armă este *tăcerea*. Să considerăm că propunerea părții adverse este năstrușnică și că o fracțiune a propunerii are ca obiectiv atacul la persoană. În acest caz, cealaltă parte trebuie să rămână impasibilă și tăcută. Așteaptă ca interlocutorul să sfârșească perorațiile sau să treacă la prima armă. Ajuns aici, tăcutul răspunde la întrebare și continuă prin a da sugestii.

Cea mai bună soluție de schimb

Cea mai bună apărare împotriva negociatorului nesăbuit, care abordează o atitudine câștigător-pierdant, constă în a opta pentru ceea ce numesc Fisher și Ury: *cea mai bună soluție de schimb*. Cei doi cercetători susțin ideea că negocierea cu o altă persoană poate urmări să se ajungă la un acord avantajos dacă există cel mai bun rezultat de schimb. Acest rezultat permite să stabilem dacă trebuie acceptat acel acord. Cea mai bună soluție de schimb rezistă dând putere de a refuza și de a spune: „Atâta timp cât nu vom găsi o soluție câștig-câștig, nici înțelegere nu va exista!”

Cea mai bună soluție de schimb reflectă gradul de dependență al unei părți față de altă parte și va fi consistentă atunci când se negociază prețurile și datele de livrare și când există un singur furnizor, acesta va fi în măsură să livreze la timp materialele necesare. Ca urmare, negociatorul va fi

obligat să se plieze la exigențele furnizorului. Între timp, părțile vor începe să exploreze alte căi pentru ca cea mai bună soluție de schimb să devină viabilă în cursul următoarelor negocieri. Un mod de a anticipa constă în a diminua dependența față de furnizor; negociatorul caută un material de substituție sau negociază cele mai bune termene cu alți furnizori.

„În timp ce capacitățile umane de a modela mediul, societatea și ființele umane cresc, posibilitățile de a folosi aceste capacități rămân aceleași”

Yezekeer Dor

Capitolul 10

COMUNICAREA MANAGERIALĂ INTERCULTURALĂ

10.1. Diversitatea și sinergia culturală

Oricine a călătorit în străinătate a avut experiența fenomenului de cultură, deoarece s-a confruntat cu alte obiceiuri, moduri de adresare, norme de comportament etc. Arhitectura diferă de ceea ce călătorul cunoaște. Hrana nu este aceea pe care el o mănâncă în mod curent. Oamenii din partea locului au alte obiceiuri cotidiene în ceea ce privește mesele și modurile de a se îmbrăca. În sfârșit, acești oameni vorbesc o altă limbă. Față de aceste constatări evidente, călătorul deosebește diferențe subtile, dar importante despre cum socializează oamenii și folosesc timpul lor.

Comportament de muncă diferit

Langevin (2007, p.80) consemnează: „De exemplu, un cercetător a observat acest tip de diferențe când a lucrat în Polonia cu mai mulți colegi polonezi. Împreună efectuau un segment de proiect important care trebuia să fie livrat la sfârșitul zilei. Erau pe punctul de a termina lucrarea când, la ora 16, brusc toată lucrarea s-a oprit din sarcina de lucru și fiecare a părăsit locul de muncă. Contrar, în cultura nord-americană a muncii se așteaptă ca toți participanții la proiect să rămână pentru a termina sarcina lor. Aici există obiceiul de a încheia ziua de muncă după ce a fost finalizată o sarcină și nu conform programului orar. Firește, în Polonia există o separare netă între timpul de muncă și timpul personal”.

Discuția despre *sinergia culturală* se bazează pe abordarea a cel puțin doi termeni: ignoranța și diversitatea culturală.

Ignoranță culturală

În anii '80, Adler (1983, p. 349-365) a întreprins un studiu pentru a determina impactul diferențelor culturale asupra organizației. În acest sens, cercetătorul a selectat orașul Montreal, deoarece aici există cea mai numeroasă populație vorbitoare de engleză într-o provincie, Quebec, cu o populație predominant vorbitoare de franceză. Din studiu reies două percepții total diferite. Media (televiziunea,

radioul, jurnalele etc.) constată că locuitorii Montrealului recunosc influența bilingvismului și biculturalismului asupra mediului social, politic și economic din Quebec. Opus percepției media, majoritatea consultanților cercetați nu au observat influența bilingvismului și biculturalismului asupra universului muncii.

Același cercetător, pe baza unor studii apărute în reviste universitare și profesionale editate în SUA și Canada, consideră că „profesorii de management par a demonstra *ignoranța culturală*”.

În multe situații, oamenii asociază recunoașterea diferențelor culturale cu o gândire simplistă, primitivă și imorală. Managerii care recunosc diferențele culturale sunt etichetați de colegii lor ca rasiști, etnocenștrști și neprofesionali. Pe de altă parte „normele culturale, în special în America de Nord, încurajează managerii în a persista în ignoranță cu privire la rasă, sex, etnicitate și a vedea oamenii doar ca indivizi care trebuie judecați și apreciați numai în raport de aptitudinile profesionale” (Ionescu, 1996, p.210).

A ignora diferențele culturale este neproductiv. Judecarea colegilor și clienșilor pe baza calității lor de membri la anumite grupuri alimentează prejudecășile. Acestea, la rândul lor, au la bază caracteristicile grupului și mai puțin cele ale individului. Judecarea diferențelor culturale ca bune sau rele ne poate conduce la atitudini și comportări nepotrivite de rasism, agresive sau etnocenștriste. Invers, acceptarea diferențelor culturale ne permite să vedem congruenșa, asemănarea. Acceptarea diferențelor culturale ne încurajează să proiectăm asemănarea și ne induce sentimentul că este foarte ușor să lucrezi cu oamenii din alte culturi.

Diversitate culturală

Diversitatea culturală la nivelul unei organizașii este expresia eterogenității etnice a angajașilor săi. Diversitatea culturală a organizașiei poate fi exprimată numeric sub forma unui raport între numărul angajașilor de diferite etnii și totalul angajașilor aparșinând etniei poporului unde funcșionează organizașia.

Diversitatea culturală poate fi exprimată și sub forma totalității relașiilor pe care o organizașie dintr-o țară le are cu organizașiile din alte țări.

Indicele de globalizare este un alt parametru care măsoară diversitatea culturală. Indicele de globalizare indică ponderea pe care o deșine totalul schimburilor comerciale în

produsul intern brut al unei țări. Se pare că Irlanda¹⁴ este țara cu cel mai înalt indice de globalizare. Trei exemple sunt foarte concludente: în anul 2005, 9 din 10 companii farmaceutice de top din lume au realizat operațiuni în Irlanda, la fel 16 din 20 companii de instrumente medicale și 7 din 10 dintre designerii de software. Apoi, în SUA, investițiile directe ale companiilor cu sediul în străinătate au crescut de la 9 miliarde dolari în 1966 la mai mult de 300 bilioane de dolari în 2002¹⁵.

Diversitatea culturală prezintă avantaje și dezavantaje. Avantajele decurg din procesul de divergență, iar dezavantajele, din procesul de convergență. Avantajele sunt generate de sinergia culturală, lărgirea sensurilor, extinderea alternativelor și manifestarea culturii specifice. Dezavantajele sunt datorate creșterii costurilor multiculturalismului, sporirii diversității, din dificultatea convergenței sensurilor și manifestarea culturii specifice.

O sinteză a avantajelor și dezavantajelor este prezentată în tabelul 10.1.

Tabelul 10.1. Avantajele și dezavantajele diversității culturale

Avantaje	Dezavantaje
Sinergie culturală: - valori specifice multiculturalismului	Diversitate culturală: - costuri datorate multiculturalismului
Lărgirea sensurilor: - perspective multiple; - deschidere la noile idei; - interpretări multiple.	Spoarește diversitatea: - ambiguitate; - competitivitate; - confuzie.
Extinderea alternativelor: - creșterea activității; - creșterea flexibilității; - creșterea îndemânării.	Dificultatea convergenței sensurilor: - comunicare greșită; - dificil de ajuns la consens; - dificultate în convergența acțiunilor.
Avantajele unei culturi specifice: - avantaje din lucrul cu o cultură; - mai buna înțelegere a salariaților străini;	Dezavantajele unei culturi specifice: - costurile din activitățile cu o țară sau cultură anume; - suprageneralizarea:

¹⁴ Kearney, A., T. – *Measuring Globalization: Who's Up, Who's Down?*, www.globalpolicy.org/globaliz/charts/index.htm (February 12, 2006).

¹⁵ U.S. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, International Economic Accounts, Foreign Direct Investment in the U.S.: Capital Inflows, 2002 (December 20, 2003).

- <i>capacitate de lucru mai eficace;</i> - <i>capacitate de comerț mai eficace;</i> - <i>înțelegere sporită a mediului politic, social, juridic, economic și cultural al țărilor străine.</i>	• politici organizaționale; • strategiei organizaționale; • practicii organizaționale; • procedurii organizaționale; - etnocentrismul.
--	--

Sursa: Ionescu (1996, p.213).

Sinergie culturală

Termenul „sinergie” derivă din cuvântul grecesc „synergia” care înseamnă conlucrare și redă bine magia și forța grupurilor umane. Sinergia definește o acțiune coordonată de o mulțime de elemente. „Totul face mai mult decât suma părților” exprimă esența sinergiei.

Moran și Harris (1981, p.3) apreciază că „*sinergia culturală* se construiește pe asemănări și diferențe ce conduc la sisteme și activități umane mult mai eficace. Diversitatea reală a oamenilor poate fi utilizată pentru a accentua și spori rezolvarea problemei prin acțiuni combinate. Cei din managementul internațional au oportunități unice de a alimenta sinergia pe o bază legală”.

Ionescu (1996, p.222) susține că „sinergia culturală, ca o abordare a controlului și managementului impactului diversității culturale, implică un proces în care managerii elaborează politici, strategii, structuri și practici bazate pe modelele culturale ale membrilor organizației și ale clienților”.

Organizațiile sinergice culturale creează forme noi de management și organizare care depășesc valorile culturale ale membrilor organizației. Această abordare recunoaște, deopotrivă, și asemănările și diferențele dintre naționalitățile care compun o organizație multiculturală și sugerează că nu trebuie nici ignorată și nici minimalizată diversitatea culturală. Mai mult, diversitatea culturală trebuie considerată o sursă în proiectarea și dezvoltarea organizației.

Baza abordării sinergiei culturale o formează un „set de prezumții privind interacțiunea transculturală în organizarea muncii, cum sunt:

- **omogenitatea;**
- **eterogenitatea;**
- **echiimportanța;**
- **echifinalitatea;**
- **contingența**” (Ionescu, 1996, p.220).

Omogenitatea	<i>Omogenitatea</i> este o prezumție susținută de mitul „amalgamului noțiunii”. Este o prezumție obișnuită care se potrivește mai ales SUA. Firește, omogenitatea înseamnă credința că toți oamenii sunt la fel. Sinergia culturală, în acest caz, acordă importanță asemănărilor dintre oameni.
Eterogenitatea	<i>Eterogenitatea</i> este opusul omogenității, ceea ce înseamnă că sinergia culturală se bazează pe deosebirile dintre oameni, dintre grupuri diferite cultural.
Echiimportanța	<i>Echiimportanța</i> acceptă atât asemănările, cât și deosebirile culturale ale oamenilor. Sinergia culturală este privită ca un „melanj” de valori specifice ale unor grupuri diferite cultural. Echiimportanța se bazează pe deviza: „Ei” nu sunt exact ca „noi”.
Echifinalitatea	<i>Echifinalitatea</i> consideră sinergia culturală un cumul de căi echivalente care concură la atingerea obiectivului final și că orice cale specifică a unei culturi prezintă același nivel de utilitate și superioritate.
Contingența	<i>Contingența</i> , deși pornește de la premisa că oamenii (în marea lor majoritate) prezintă același grad de etnocentrism, susține deviza: „Calea noastră este una posibilă”. Abordarea sinergică presupune contingența culturală, adică cea mai bună cale depinde de cultura oamenilor implicați.

Organizațiile sinergice culturale reflectă cele mai bune aspecte ale culturilor membrilor în strategia lor, structura și procesul strategic, fără încălcarea normelor nici măcar ale unei singure culturi. Managerii în organizațiile sinergice folosesc diversitatea ca o sursă cheie în rezolvarea problemelor. „Procesul sinergic de generare și dezvoltare a soluțiilor sinergice culturale pentru problemele organizaționale implică:

- **descrierea situației;**
- **interpretarea culturală;**
- **creativitatea culturală”** (Ionescu, 1996, p.224).

Descrierea situației	<i>Descrierea situației</i> are ca scop implicarea culturală a mai multor persoane în etapa de formulare a unei probleme. Descrierea situației într-un timp scurt și implicarea mai multor culturi se transformă în factori favorizanți de identificare a celor mai bune soluții pentru rezolvarea problemelor complexe. Totodată, trebuie menționat că succesul acestei etape depinde de atitudinea oamenilor de a recunoaște că există mare dificultate în definirea problemei. În plan managerial, managerii organizației trebuie să recunoască că potențial problema există chiar și atunci când
-----------------------------	--

aceasta nu are sens din perspectiva lor culturală. Așadar, managerii trebuie să descrie situația din perspectiva culturală a fiecăruia, abținându-se de la interpretarea sau evaluarea problemei din oricare punct de vedere al unei culturi.

Interpretarea situației

Interpretarea culturală. Odată ce membrii organizației recunosc o problemă, ei pot folosi abordarea sinergică pentru a o analiza din perspectiva fiecărei culturi. Membri organizației identifică și interpretează asemănările și deosebirile în gândire, sentimente și acțiuni dintre culturi. Logic, în sfera de interpretare culturală, sinergia culturală implică un rol invers, respectiv abordarea presupune că orice comportament este rațional și de înțeles din perspectiva fiecărei persoane. În timp perspectiva unei singure culturi limitează flexibilitatea managerilor (mai ales în situații internaționale), perspectivele multiple sporesc înțelegerea și opțiunile managerilor.

Creativitatea culturală

Creativitatea culturală este etapa în care organizațiile generează alternative strategice prin căutarea și cercetarea de căi pentru rezolvarea problemelor, respectiv căi care să ajute persoanele de diferite culturi să-și sporească productivitatea și satisfacția la locul de muncă. În etapa de creativitate, sinergia culturală depinde de capacitatea persoanelor dintr-o cultură de a influența persoanele dintr-o altă cultură. Pentru a se produce influența mai este nevoie să existe o compatibilitate între prezumțiile culturale ale tuturor grupurilor.

10.2. Abordarea dimensiunilor culturale

O cultură se definește prin anumite dimensiuni. Din punctul de vedere al dimensiunilor culturale, cercetătorii au dezvoltat modele de analiză a influențelor culturale în managementul organizațiilor.

În literatura de specialitate, modelele de analiză a influențelor diferențelor culturale sunt cunoscute și sub numele de „abordări”. Trei abordări sunt frecvent citate: abordarea lui Geert Hofstede, abordarea lui Fons Trompenaars și abordarea lui Edward Hall.

10.2.1. Abordarea lui Geert Hofstede

În abordarea lui Hofstede (1996), cultura națională poate fi caracterizată prin cinci dimensiuni:

- *distanța față de putere;*
- *incertitudinea;*
- *individualismul/colectivismul;*

- *masculinitate/feminitate;*
- *timpul.*

Distanța față de putere

Hofstede (1996, p.44) definește *distanța față de putere* ca fiind „măsura în care salariații din instituțiile sau organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită”. Distanța față de putere poate fi mare sau mică.

Distanța mare față de *putere* se caracterizează printr-o împărțire inegală a posibilităților individului dintr-o cultură de a accede la avere și putere. În țările cu distanță mare față de putere, dependența salariaților dintr-o organizație față de manager este aproape totală. Subordonarea se face fără a combate nici măcar în termeni politicoși și eleganți hotărârea managerului. Sarcinile de serviciu sunt îndeplinite în mod rigid, iar salariatul nu comunică emoțional cu managerul.

Distanța mică față de putere este specifică societăților (țărilor) în care oamenii se pot întrece cu șanse egale, plecând toți de la aceeași linie de start. Astfel de țări sunt deschise, iar resursele umane sunt dornice de a se dezvolta, acceptă provocările, creează competiția. În privința organizațiilor, distanța mică față de putere indică o dependență a salariaților față de manageri în limite normale. Se poate afirma că există o dependență reciprocă. În condițiile unei distanțe mici față de putere, organizațiile (chiar și cele cu structuri ierarhice sau ierarhic-funcționale) permit accesul salariatului la dialogul cu managerii aflați pe nivelele ierarhice superioare. De observat că dialogul permisiv, pertinent și obiectiv creează între cele două părți feedbackul necesar dezvoltării organizației.

Incertitudinea exprimă „măsura în care membrii unei societăți se simt amenințați de diferite situații incerte sau necunoscute” (Hofstede, 1996, p.65). Profesorul Zaiț (2002, p.121) apreciază „controlul incertitudinii o dimensiune culturală care măsoară gradul de toleranță pe care o cultură îl poate avea vizavi de neliniștea provocată de modul de desfășurare a evenimentelor viitoare: dacă toleranța este forte, atunci controlul este redus și invers”.

Gradul de prevenire a incertitudinii poate fi ridicat sau redus.

În organizațiile care prezintă *culturi cu grad ridicat de prevenire a incertitudinii*, salariații sunt tentați să dezvolte atitudini extremiste, xenofobe. Salariații dau dovadă (aproape în permanență) de o stare de tensiune la locul de muncă și sunt lipsiți de curaj. O parte din cei care îi cunosc valoarea nu dau

dovadă de tărie de caracter, de puterea de a schimba ceva în viața lor (de exemplu locul de muncă). Sunt salariați care preferă anonimatul. Riscurile personale asumate sunt puține și rezultă din încercarea de a respecta multitudinea de legi, norme și reguli, dar și din frica de „a plăti” pentru nerespectarea lor. Concentrarea este direcționată „pe ziua de mâine”.

În organizațiile care au *culturi cu grad scăzut de prevenire a incertitudinii*, salariații pot analiza și judeca real și obiectiv viitorul. Posibilitățile reale de diagnosticare și prevenire pot fi susținute și de suportul tehnologic. În acest context, salariatul se preocupă (în special) de aspectul esențial al existenței sale, cum ar fi munca. Atenția direcționată spre aceasta este importantă deoarece este principala sursă de rezolvare a problemelor colaterale din viața de zi cu zi.

Salariații acceptă starea de stres de la locul de muncă (în general redusă și deja familiară). Abilitățile profesionale conferă oportunitate salariaților de dezvoltare a carierei. Valorile care îi reprezintă (respect, profesionalism și corectitudine) le conferă curaj și stabilitate în organizație și societate. În ceea ce îi privește pe manageri, aceștia percep timpul prin prisma derulării afacerilor viitoare aducătoare de venituri suplimentare.

În viziunea lui Hafstede (1996, p.69), „*individualismul* aparține societăților în care legăturile dintre indivizi sunt haotice, se așteaptă ca fiecare să-și poarte singur de grijă sau să ocrotească familia sa. *Colectivismul*, dimpotrivă, aparține societăților în care oamenii sunt integrați încă de la naștere în subgrupuri puternice, unite, care pe toată durata de viață a omului continuă să îl protejeze în schimbul unei loialități mutuale”.

Individualism

Se observă că în țările dezvoltate socio-economic indivizii au o atitudine, o gândire și chiar o stare de egoism care duc spre *individualism*. În acest tip de societăți prioritară este familia – locul în care individul se regăsește și își poate exprima cel mai bine stările și trăirile. Părăsirea cadrului protector, familia, transpune individul din punct de vedere emoțional, dar nu îi provoacă o schimbare radicală.

Colectivism

La locul de muncă, salariatul este interesat de a se dezvolta din punct de vedere profesional, pune accent pe inițiativa personală, colaborează cu superiorii, are dorința de autodepășire, de a accede la nivelele superioare ale ierarhiei manageriale. Această atitudine „propusă” de salariat managerului său îl provoacă pe cel din urmă să găsească

metode adecvate de motivare și recompensare. În această conjunctură, modul de evaluare a salariatului se face prin metode obiective, reale, completate de atitudinea verticală a managerului. În organizațiile vest-europene și nord-americane, relațiile de rudenie în cadrul organizației sunt descurajate prin reglementări clare și precise. De exemplu, se stipulează clar faptul că, dacă doi angajați se căsătoresc, unul dintre aceștia este obligat să părăsească locul de muncă. Obiectivul urmărit este evident, organizația nu-și dorește regres datorat aparițiilor gradelor de rudenie, anumitor interese ascunse, ci dimpotrivă, prosperitate și dezvoltare permanentă pentru ea și salariații săi.

În țările cu dezvoltare socio-economică precară, se disting atitudini de grup, de colectivitate și clanuri care se protejează de societate prin forța acestora, atitudinea fiind cea de *colectivism*. Salariatul aparținând unei astfel de „organizații” se simte în siguranță, dar plătește prin loialitate și convingeri. Devine un salariat constrâns, obligat să aibă un anumit comportament (dat de grup, clan etc.) în interiorul și în afara grupului. Aparenta forță a salariatului, influență, libertatea și puterea de decizie sunt estompate de starea de „supunere invizibilă”, dar acceptată de acesta. În cadrul unor organizații, implicarea salariatului pentru dezvoltarea acestora este susținută de latura sentimentală, afectivă. Opinia, părerea salariatului se lovește de concurența neloială a hotărârilor grupului. Aceasta trebuie să fie în concordanță cu ideea, direcția de dezvoltare a grupului.

În cazul dimensiunii *masculinitate/feminitate*, Hofstede (1996) focalizează cercetarea pe problema egalității dintre cele două sexe și face, în același timp, referire la rolul social al masculinității și feminității.

Masculinitate

În țările sau societățile cu o puternică înclinare spre *masculinitate*, bărbații dau dovadă de o duritate exacerbată în lupta pentru putere și de a controla mecanismele de dezvoltare. Ocuparea unor posturi înalte de management, salarii mari, primul-planul în societate, modul direct și, deseori, dur de rezolvare a unor conflicte din cadrul organizației sunt „valorile” masculinității. Alte cercetări prezintă faptul că prioritare pentru manageri sunt performanța și dezvoltarea afacerii.

Viața de familie, în acest context, prezintă bărbatul ca unul care induce copiilor săi atribute, cum sunt: orgoliu și ambiție. Aceste atribute se pot observa în comportamentul

celor mici când se află în mediul lor: școală, sport sau timp liber. Profesorul Burduș (1998, p.61) apreciază că în societățile caracterizate prin masculinitate „se trăiește pentru a munci”.

Feminitate

În țările sau societățile cu o cultură dominant *feminină*, această dimensiune este mai pacifistă și mai puțin tumultuoasă și învolburată. Egalitatea dintre sexe este mult mai vizibilă și, în același timp, oferă femeilor posibilitatea de a se evidenția atât în domeniul afacerilor, cât și în cel social. Rezolvarea problemelor sau a conflictelor din organizație se realizează prin discuții deschise și pe baza soluțiilor oferite de majoritate. Unele dintre valorile promovate în acest tip de cultură – consiliere, dialog, negociere, rezolvarea conflictelor în termeni amiabili – sunt cele care rezultă și din îndeplinirea menirii pe care o are femeia (de a naște, de a crește și de a transmite educație copiilor). Deși oportunitățile sunt mari, principalele oferte de muncă vin din zona prestărilor de servicii și din zona industriei ușoare. De această dată profesorul Burduș (1998, p.61) spunea că deviza femeilor este: „Se muncește pentru a trăi”.

Hostede (1996) a susținut, după studiul efectuat la compania IBM, cea de-a cincia dimensiune a culturii: *timpul*. Societățile, organizațiile sunt preocupate de două orientări în timp: pe termen lung și pe termen scurt.

Orientarea pe termen lung

Orientarea pe termen lung exprimă măsura în care societatea, organizația respectă sau nu valorile tradiționale legate de gândirea și existența unei viziuni în perspectivă. Societatea, organizația poate avea două opțiuni de orientare în timp: un grad mare de orientare pe termen lung și un grad unic de orientare pe termen lung.

Un grad mare de orientare pe termen lung arată că țara, organizația promovează valorile legate de angajamentele pe termen lung și respectul pentru tradiție. O astfel de orientare antrenează cultura muncii și așteptarea de recompense pe termen lung ca rezultat al străduinței din prezent.

Un grad mic de orientare pe termen lung arată că țara nu pune mare preț nici pe conceptul de „termen lung”, nici pe cel de „orientare tradițională”. Într-o astfel de cultură, schimbările se petrec mai rapid decât celelalte. La rândul lor, angajamentele nu sunt o piedică în calea schimbării.

Orientarea pe termen lung înseamnă că munca prezintă și performanțele viitoare, cu experiența anterioară

(trecutul) și schimbările ulterioare (pe termen lung), vor *duce la prosperitatea societății și a organizației*. Totodată, orientarea pe termen lung *conferă direcției claritate*, deoarece tânăra generație (schimbul de mâine) va beneficia de ce se realizează astăzi și, la rândul ei, va da posibilitatea altei generații să asimileze experiență și contribuie la dezvoltarea proiectelor sau a programelor existente.

Astăzi, câteva din țările cu orientare pe termen lung pot fi menționate: SUA, Suedia, Germania, Olanda, Japonia, Coreea de Sud, Australia etc.

Orientarea pe termen scurt

Orientarea pe termen scurt este specifică societăților sau culturilor cu impact direct asupra organizațiilor. Orientarea pe termen scurt are ca prioritate obiective pe termen scurt „combinate” cu schimbări frecvente și cu o acceptare modestă a performanțelor din trecut. Cultura orientată pe termen scurt prezintă o înclinație mai mare spre tradiționalism, spre respectarea valorilor moștenite. Orientarea pe termen scurt, în sine, poate fi considerată o orientare existențialistă.

Între țările cu orientare pe termen scurt, astăzi pot fi menționate: Canada, Filipine, Marea Britanie, Pakistan etc.

10.2.2. Abordarea lui Fons Trompenaars

Fons Trompenaars propune pentru caracterizarea culturii șapte dimensiuni:

- *universalism/particularism;*
- *individualism/colectivism;*
- *neutru/afectiv;*
- *specific/difuz;*
- *statut câștigat/atribuit;*
- *atitudine față de timp;*
- *relațiile omului cu natura.*

Universalism/particularism. Specific pentru această dimensiune culturală este faptul că „scoate în evidență modul în care se evaluează comportamentul altor persoane”(Burduș, 1998, p.17).

Universalism

Universalismul este dimensiunea culturală în care individul este direcționat și, în același timp, îi este indusă ideea de a accepta codul (regulile, principiile) și „standardele universale” ale culturii existente. Universalismul este specific societăților, culturilor dezvoltate, în care individul respectă hotărârile grupului și acționează în consens cu acesta.

Profesionalismul față de parteneri este reflectat prin respectarea regulilor și a termenilor în afaceri („regulile nu sunt schimbate în timpul jocului”), cuvântul dat este echivalent al semnăturii.

Particularismul este o dimensiune culturală folosită pentru a ghida individul spre a accepta „obligațiile particulare” oferite de cei pe care îi cunoaște. În astfel de culturi, majoritatea grupului respectă standardele și principiile individului. Legăturile dintre indivizi sunt mai puternice, mai directe, relațiile sunt de „familie”. Sunt societăți de tip tradițional, cu o dezvoltare economică medie.

Individualism/Colectivism. Dimensiunea este reflectată de antiteza dintre propriile noastre aspirații și țelul sau obiectivele grupului cu care coexistăm.

Individualism

Individualismul presupune orientarea către propriul „eu”, dar în același timp și spre cunoașterea altei persoane prin analiza și descoperirea acesteia. Ulterior, se pot afla dorințele și aspirațiile, completate de negocierea diferențelor (de opinie, de atitudine) ce pot să apară. Individualismul este imaginea unei societăți moderne, deschise, unde individul consideră că posibilitățile personale, coroborate cu abilitățile profesionale, constituie suportul care contribuie și la bunăstarea indivizilor cu care interacționează. Persoana este cea care își asumă riscul și responsabilitatea pentru ceea ce are de realizat. Atitudinea este „libertină” în ceea ce privește viața particulară.

Colectivism

Colectivismul caracterizează prioritatea obiectivelor comune pe care le are grupul în defavoarea celor individuale. Este specific societăților tradiționale, în curs de dezvoltare, cu puternice legături între indivizi și a căror mentalitate „de grup” pune în prim-plan grija față de cei care alcătuiesc colectivitatea, contribuind totodată la creșterea calitativă a vieții tuturor. Deciziile importante din cadrul grupului, organizației sau din viața de zi cu zi nu sunt luate personal, ci împreună cu cei care coordonează interesele colectivității. Bucuriile și neîmplinirile sunt împărțite cu cei mai mulți din grup. Siguranța și respectul vin doar din interiorul colectivității.

Neutru/Afectiv. Specificitatea dimensiunii este dată de modul în care indivizii reacționează față de evenimentele care se succed zilnic: emoțional, sentimental – afectiv sau logic, rațional – neutru.

Neutru

În dimensiunea culturală *neutru*, relațiile dintre indivizi sunt reflectate de o gândire sănătoasă, rațională, argumentată, logică. Ceea ce văd și simt nu are o reprezentare

emoțională sau are una aproape imperceptibilă. Controlarea stărilor emoționale este un atu al acestor indivizi. Nici la locul de muncă, nici în viața personală, indivizii de acest gen nu fac excepție de la propriile convingeri. Sunt „sobri”, se disting de grupuri și colectivități. Poate că prin această atitudine degajă o forță interioară, impun un respect mai mare față de semenii, își creează o personalitate puternică, înconjurată de un fin văl de mister.

În dimensiunea culturală de tip *afectiv* relațiile dintre indivizi au un suport emoțional, sentimental. Sunt genul de indivizi care nu își ascund trăirile, manifestându-se așa cum simt, oriunde se află. Imaginea lor este aceea a unor oameni care pun în valoare transparența și expresivitatea. Sunt „comuni”. Se regăsesc ușor în semenii lor.

Specific/Difuz prezintă nivelul de atenție și interes arătat altor indivizi, precum și modul în care ne manifestăm față de semenii, dar și feedbackul pe care îl primim, prin atitudinea și implicarea celor de lângă noi în spațiul nostru (spațiu: privat și public).

Specific

Acest tip de cultură *specific* induce indivizilor atitudini comportamentale, cum sunt: respect, cinste, transparență. În această situație, spațiul privat este bine conturat deși este redus ca suprafață. În sfera profesională, obiectivele sunt clare, scopul este precis, sarcinile bine delimitate. Fiecare individ cunoaște bine limita perimetrului de acțiune, relațiile cu superiorii sunt bine stabilite, remarcându-se printr-o amabilitate reciprocă.

Difuz

În tipul de cultură *difuz*, comportamentul indivizilor indus de o astfel de cultură este unul neclar, ambiguu. Delimitarea spațiului privat este mai puțin vizibilă. Relațiile profesionale, cât și cele de afaceri se derulează, într-o primă fază, la un nivel superficial, ulterior realizându-se și abordarea problemelor specifice.

Statut câștigat/atribuit. Este o dimensiune care reflectă modul de apreciere al unei persoane în raport cu alte persoane, fiind condiționat de elemente, cum ar fi: mărimea organizației, religia dominantă în cultura respectivă, gradul de dezvoltare economică etc.

Statut câștigat

Statut câștigat arată că în unele culturi acesta este obținut de individ, prin recunoașterea valorii profesionale, a realizărilor și performanțelor proprii. Șansele sunt egale într-o astfel de organizație pentru fiecare în parte, accesarea în funcții superioare nefiind îngăduită de managerii superiori. Este specific societăților moderne, dezvoltate.

Libertatea de acțiune și de gândire și apartenența la o anumită religie nu au nimic în comun sau nu sunt motive întemeiate ca individul, prin performanțele sale, să devină model pentru colegii săi. Sunt, în general, persoane tinere, energice, predispuse în permanență la tot ce este nou, adepți ai schimbării, dacă aceasta duce la rezultate pozitive, creând noi oportunități organizației.

Statut atribuit

Statut atribuit înseamnă că individului i se „decernează” un astfel de statut prin criterii, cum ar fi: nivel de pregătire, clasa socială din care provine, vârstă, sex, educație. Este specific societăților mai puțin dezvoltate socio-economic, cu o înclinație spre tradiționalism.

Atitudine față de timp. Dimensiunea culturală prezintă modul cum indivizii anumitor societăți percep timpul. Specialiștii în domeniu – Kluckhohn și Stodtbeck (1960, p.147) – au identificat tipuri de culturi caracterizate de orientarea acestora: „culturi orientate spre trecut, culturi orientate spre prezent și culturi orientate spre viitor”.

Trecut

Ceea ce a fost, *trecutul*, arată că valorile moștenite sunt motivații pentru individ și în același timp sunt perpetuate în viața sa. Tradițiile sunt la loc de cinste. Bucuriile sărbătorilor aduc în prim-plan fiorul regăsirii spirituale cu strămoșii. Întoarcerea la rădăcini, la origini, istoria familiei, a zonei geografice, a organizației sunt atuurile și valoarea culturii. Comportamentul în societate este marcat de orientarea spre trecut. Sunt atitudini mai conservatoare și în ceea ce privește ținuta vestimentară, modul de a se manifesta în anumite circumstanțe (săli de spectacole, săli de sport, stadioane).

Prezent

Culturile orientate spre *prezent* redau ceea ce este vizibil, palpabil, ceea ce se realizează în acest moment, sunt valori pe care indivizii le respectă. Trăirile lor sunt spontane și puțin exagerate. Nu îi interesează în mod direct locul în care se află, ci felul în care se pot exprima. Cei de lângă ei sunt asimilați în trăirea lor de moment. Bucuria transmisă celui de alături se amplifică (relevante sunt trăirile suporterilor pe stadioane). Nonconformismul în ceea ce privește „look-ul” creează o persoană aparte, care captează privirile celorlalți, devine model, devine valoare.

Viitor

Culturile orientate spre *viitor* construiesc lumea pe care o construiesc în imaginația lor. Această lume va fi diferită de cea în care trăiesc ei acum și reprezintă valoarea existenței lor. Planificările pe termen mediu și lung sunt puțin hazardate, futuriste. Așteptările, în ceea ce privește operaționalitatea lor, sunt destul de mari. Atenția este

îndreptată spre tinerii cu potențial. Suportul viitoarelor succese este asigurat de platforma valorii moștenite plus performanțe prezente.

Relațiile omului cu natura, o dimensiune culturală adăugată de Burduș (1998), prezintă modul în care culturile se diferențiază între ele prin prisma atitudinii pe care o au membrii colectivității respective față de natură. Burduș (1998) identifică două tipuri de culturi: omul domină și stăpânește natura și omul trăiește în strânsă legătură cu natura.

**A domina și
stăpâni
natura**

Cultura care consideră că omul trebuie *să domine, să stăpânească natura* este specifică societăților în care pragmatismul indivizilor atinge cote ridicate. Obținerea de beneficii este prioritară, afacerile de succes sunt ținta, indiferent de sacrificiul pe care îl resimte natura. Ea este completată de o putere economică solidă, în care tehnologia dezvoltă, dar și „ucide” mediul. Efectele devastatoare pe termen lung, deși cunoscute și prognozate, sunt ignorate.

**A trăi în
natură**

Cultura care consideră că omul trebuie *să trăiască în legătură strânsă cu natura* și să „colaboreze” cu aceasta are rădăcini adânci în trecut, când existența strămoșilor era dependentă de natură, care le oferea adăpost, hrană și siguranță în timpuri tulburi de conflicte și războaie, și o viață liniștită, sufletească și trupească, pe timp de pace. Astăzi, indivizii unei astfel de societăți se caracterizează ca fiind unii flexibili, adepți ai compromisului, cu accent pe armonie și înțelegere.

10.2.3. Abordarea lui Edward Hall

Edward Hall consideră că studierea culturii unei societăți se poate realiza prin analiza, în profunzime, a comportamentelor indivizilor care își desfășoară activitatea într-o anumită zonă geografică. Acest studiu permite să se identifice specificul zonei dat de istoria locului, de bogăția culturală moștenită, de valoarea evenimentelor și a realizărilor prezente. Pentru a înțelege specificitatea culturală este nevoie de un program de „*decodaj cultural*” al dimensiunilor culturale. Edward Hall propune cercetarea următoarelor dimensiuni culturale:

- spațiul;
- contextul;
- timpul;
- relațiile dintre indivizi.

Spațiul este analizat din punctul de vedere al perimetrului sau arealului în care individul își desfășoară activitatea de zi cu zi. Dimensiunile spațiului pot fi: reduse și mari.

Spațiul redus

În *spațiul redus* indivizii care se mulțumesc cu o zonă de lucru redusă sunt reflecția unei societăți care a moștenit

din trecut atitudinea conservatoare, închisă, permanent controlată de putere. Comportamentele lor, la locul de muncă și în viața socială, sunt în general cumpătate, bine gândite și calculate minuțios. Acest spațiu le conferă siguranță, intimitate, cadrul oportun de creație.

Spațiul mare pune în evidență individul care s-a format într-o cultură și societate deschise și dinamice. Nevoia de spațiu reflectă un individ hotărât, dornic de ascensiune profesională, cu abilități de a „stăpâni” zona, de a-și controla și organiza semenii. El prezintă o atitudine degajată completată de o stare de „veghe” permanentă la oportunitățile ce pot să apară vizavi de latura profesională și cea socială. Imaginea, forța, influența pe care le degajă sunt atuuri, dar și modele pentru semenii.

În ceea ce privește *contextul*, Edward Hall consideră comunicarea ca fiind componenta principală pentru cunoașterea și înțelegerea unei culturi. Poate fi percepută ca un vehicul plin de informație care are ca punct terminus individul. Comunicarea poate avea efectul scontat doar dacă există un feedback în ceea ce privește bogăția vocabularului. Mai bine spus cu cât flexibilitatea lingvistică este mai mare, cu atât ideea formulată în cultura care se dorește a fi înțeleasă va duce la interpretări multiple. În acest caz, contextul comunicării va fi sărac. Invers, când există simplitate interpretativă înțelegerea mesajului se produce într-un context bogat.

Context sărac

În comunicarea de tip *context sărac* mesajul transmis are o tentă oficială, deoarece este influențat de situații conjuncturale. În activitatea zilnică, relațiile, comportamentele se „supun” unei astfel de comunicări, datorită „ambiguității”, fiind deseori catalogate ca oficiale, reci și de scurtă durată. Oferta de mesaje cantitativă este redusă.

Context bogat

Comunicarea de tip *context bogat* presupune transmiterea de către individ a unui mesaj bine formulat, concis și simplu. Aceasta determină un răspuns de calitate din partea „receptorului” în ceea ce privește comportamentul și atitudinea sa. Cantitatea de informație este semnificativă. Comunicarea de tip context bogat este caracteristică tipurilor de relații din grupurile de indivizi mai restrânse numeric (grupurile prezintă similitudini la nivel de idei, idealuri și aspirații).

Edward Hall acordă dimensiunii culturale *timp* o atenție deosebită, definind-o ca un „agregat de concepte, de fenomene și ritmuri care acoperă o foarte amplă realitate.” Timpul a fost perceput de individ în moduri diferite prin

sucesiunea anotimpurilor, a inundațiilor marilor fluvii, a fluxului și refluxului mărilor și oceanelor etc. Transferat în domeniul abordării culturale, această dimensiune poate fi analizată prin cele două valențe: „cultura de tip monocronic și cultura de tip policronic” (Trompenaars, 1994).

Timpul monocronic

Timpul monocronic este specific culturilor cu o activitate *secvențială* în care evenimentele se derulează într-o succesiune prestabilită. Fiecare individ „răspunde” de modul în care își îndeplinește sarcinile. Modul de îndeplinire a sarcinilor coincide unei planificări bine puse la punct. Nimic nu se desfășoară la întâmplare. Totul este organizat, etapele se succed pe măsură ce sunt îndeplinite cele anterioare.

Raportat la activitatea dintr-o organizație, timpul monocronic predispune la: programe bine stabilite, cu termene de finalizare bine fixate; direcțiile de dezvoltare sunt urmate cu mare atenție; realizarea unui produs sau a unei întâlniri sunt precedate de etape minuțios programate. Indivizii lucrează în echipă, transmit informația în termen cât mai scurt. Sunt, în general, tipul de oameni interiorizați, mai retrași din punct de vedere al comunicării cu ceilalți membrii ai organizației și orientați asupra sarcinilor ce trebuie rezolvate.

Timpul policronic

Timpul policronic reflectă culturile a căror activitate se derulează *sincron*. Presupune programe și strategii bine definite, dar maleabile în același timp, care pot fi supuse unor schimbări pe parcursul derulării lor, care pot fi restructurate „din mers” și adaptate în permanență influențelor exterioare. În antiteză cu timpul monocronic, cel policronic se caracterizează prin faptul că indivizii „lui” pot desfășura simultan activități, nefiind necesară așteptarea finalizării unei etape premergătoare în cadrul unei activități derulate. Afluxul de informație, permanentul contact cu mediul înconjurător și capacitățile adaptative ale indivizilor caracterizează această lume policronă.

Relațiile dintre indivizi sunt grupate de Edward Hall în două categorii: culturi care consideră legăturile dintre indivizi ca fiind reduse (datorită lipsei de încredere, suspiciunii etc.) și culturi care acordă încredere ridicată indivizilor (îi consideră buni, iar cei cu atitudini comportamentale îndoielnice se pot modela după cei buni).

Societatea în care *relațiile dintre indivizi sunt reduse* este specifică tipului de stat în care accentul cade pe relațiile strânse dintre grupuri de indivizi, unde pătrunderea în cercul acestora este uneori imposibilă. Atitudinea „rece”, incertitudinea, nesiguranța afișate de manager față de persoanele care provin dintr-o altfel de zonă culturală sunt greu de schimbat. Angajat în cele din urmă, individul poartă o etichetă invizibilă ca materie, dar apăsătoare ca stare emoțională. Prezența sa va degaja o stare de disconfort printre ceilalți angajați. Sunt dezvoltate

afaceri de tip familial, unde relațiile de rudenie sunt cele care creează mediul propice pentru dezvoltare, oferind totodată siguranța și liniștea necesare. Birocrația este emblema unei astfel de culturi.

Relațiile ridicate dintre indivizi în societate sunt legături amicale „calde”, de respect și încredere. Orice persoană este bine venită în organizație, dacă dă dovadă de valoare profesională. Paleta profesională este largă, opțiunile individului pentru un loc de muncă sunt mai mari, abilitățile profesionale sunt criteriul de selecție și, ulterior, de avansare. Societățile sunt, în general, cele cu o experiență democratică mare, valorile solide transmise de la o generație la alta.

10.3. Comunicatorul intelectual

Moștenire socială și religioasă

Studiul diversității culturale permite dezvăluirea diferențelor și asemănarilor culturale. Identificarea diferențelor și asemănarilor culturale este „un domeniu de interes al antropologilor culturali” (Ionescu, 1996, p. 128). Prin urmare, studiul diversității culturale este *Moștenire materială și nematerială*. Cultura, apreciază Căndea & Căndea (1996, p. 191), cuprinde „moștenirea materială” (obiectele de artă, lucrurile materiale de uz general, banii, bisericile, clădirile etc.) și moștenirea nematerială (simbolurile, limba, normele sociale și de etică, obiceiurile, credințele etc.).

Moștenire materială și nematerială

Moștenire socială și religioasă. Cultura se constituie, totodată, „dintr-o moștenire socială” (modele învățate de gândire, de percepție, atitudini și comportamente) și dintr-o moștenire religioasă (În S.U.A., religia protestantă promovează onestitatea și integritatea, încurajează munca și încrederea individului în capacitățile și abilitățile lui de acțiune asupra mediului în care trăiește).

Tății culturale servește organizațiilor pentru a înțelege mai bine mediul lor cultural. Pe măsură ce crește conștientizarea internaționalizării afacerilor crește și conștientizarea mediului cultural și a importanței sale. Cu cât organizațiile și afacerile lor traversează granițele naționale, cu atât sunt luate în considerare tot mai multe diferențe în atitudini și comportare. Astfel de diferențe influențează perspectivele proprii ale managerilor. Pe de altă parte, luarea în considerare a diferențelor culturale poate conduce și la satisfacerea tuturor părților interesate.

Comunicatorul intercultural trebuie să prezinte un profil cu cele mai importante calități și caracteristici care îi permit să comunice într-un mediu intercultural. Bennett (1986, p. 184-186) apreciază că un bun comunicator intercultural este acela care prezintă următoarele abilități:

- *folosește în mod creator modelul sensibilității culturale;*
- *atitudine nedefensivă;*
- *curajos;*

- *empatic, înțelegător și se abține să emită judecăți;*
- *răbdător;*
- *este plăcut.*

Etnocentrism și etnorelativism

Etnocentrismul și etnorelativismul. Un bun comunicator intelectual evită etnocentrismul și folosește etnorelativismul. *Etnocentrismul și etnorelativismul* formează cele două părți ale modelului sensibilității culturale. Comunicatorul etnocentrist recunoaște existența diferențelor culturale față de care se situează în trei ipostaze: *de negare* (sinonimă cu a nu avea nici o percepție a diferențelor), *de apărare* (manifestă ostilitate față de alte culturi) și de minimizare (consideră diferențele culturale ca fiind superficiale). Pe de altă parte, comunicatorul poate trece de la etnocentrism la etnorelativism, adică *acceptă, adaptează și integrează* diferențele culturale. Un manager etnorelativist recunoaște și respectă diferențele culturale și găsește modalități de a face activitatea potrivită pentru toți subordonații.

Atitudine nedefensivă

Atitudine nedefensivă. Profilul unui bun comunicator intelectual trebuie să prezinte o *atitudine defensivă* față de cultura națională. De exemplu, dacă o persoană dintr-o altă țară manifestă atitudine critică cu privire la anumite fenomene sociale (consum de droguri, abuzul minoritar, discriminare rasială etc.), un bun comunicator nu trebuie să nege în mod defensiv unele realități specifice propriei culturi naționale.

Curaj

Curaj. Un bun comunicator intelectual, de îndată ce are contract cu o altă cultură națională, prezintă un interes față de oamenii și fenomenele care există în afara granițelor sale. În acest caz, comunicatorul cultural dă dovadă de *curaj* față de noile fenomene (foarte diferite de cele din țara sa) și arată disponibilitate de acceptare a noilor fenomene înainte de a le condamna.

Empatic și înțelegător

Empatic și înțelegător. Comunicatorul intelectual *empatic, înțelegător și rezervat în a emite judecăți* este capabil să vadă lumea prin „ochii partenerilor” cu un bun grad de obiectivitate. Comunicatorul intelectual înțelege că există motive justificabile pe plan local pentru comportamentul manifestat. Comunicatorul cultural nu încearcă să impună specificitățile sale culturale.

Limba paralingvistic

În cadrul *limbajului paralingvistic*, influențele culturii apar în spontaneitatea vorbirii, volumului vorbirii, atitudinea față de întreruperi etc. Cultura americană, italiană și franceză consideră *oportunitatea* în comunicare o dovadă de creativitate

și entuziasm. Opus acestora, asiaticii tind să vorbească numai după o tăcere dedicată unui timp de deliberare. În S.U.A. se adoptă *volumul moderat al vocii* și, de aceea, europenii, care vorbesc mai tare (folosesc un ton înalt al vocii), sunt percepuți ca fiind agresivi și repeziți. Pe asiatici, adepți ai unui volum redus, îi consideră nesiguri, defensivi și resemnați. *Ascultarea liniștită*, folosind tăcerea și stăpânirea, prezintă accepțiuni diferite. De exemplu, în S.U.A. a întrerupe pe cineva atunci când vorbește este considerat extrem de nepoliticos, în timp ce în culturile franceză și italiană – ce să mai spunem de română – întreruperile sunt privite ca o expresie a entuziasmului și implicării în conversație. În cultura americană momentele de tăcere sunt considerate semn rău, pierdere de vreme, lipsă de eficiență, insultă. În cultura asiatică, momentele de liniște semnifică faptul că ceva a intervenit în procesul de gândire care reclamă introspecție, eventual ceva cu care nu sunt de acord și politețea nu le permite să contrazică sau să obiecteze.

Limbaj verbal. Există teorii care sugerează că oamenii gândesc numai despre ceea ce pot numi prin cuvinte, de a vorbi. Totodată, modul de gândire este determinat și de modul de structurare a *limbajului verbal*. Astfel, japonezii – ca rezultat al felului de a fi, al culturii lor în general – sunt pregătiți pentru redarea unor nuanțe extrem de delicate ale stărilor sufletești și ale relațiilor. În limbajul verbal, japonezii introduc cuvinte și formulări de curtoazie și respect. Limbajul verbal simplu, „la subiect”, este considerat de japonezi ca nepotrivit. Reflectând valorile culturale, limba japoneză tinde să fie formal structurată, de o politețe ceremonioasă și mai puțin directă. Spre deosebire de japonezi, europenii și americanii folosesc limbajul verbal direct, puțin nuanțat.

Într-un alt exemplu, corelația dintre *limbajul scris* și atitudinea determinată de cultură poate fi surprinsă în limba engleză prin scrierea pronumelui „eu” cu literă mare. În mai toate limbile europene, pronumele personal (chiar și „dumneavoastră”) se scrie cu literă mică.

Cultura unui popor se reflectă chiar și în *limbajul profesional*. De exemplu, francezii folosesc termenii „activ circulant” (activ circulant) și „fond de roulment” (fond de rulment) pentru a defini capitalul în care se finanțează ciclul de exploatare. Cei doi termeni sunt pretențioși pentru cineva care nu lucrează în domeniu. Tendința spre pragmatism a culturii manageriale americane, orientarea spre concret a

impus un concept simplu, clar și nepretențios, denumit „working capital” (capital de lucru).

Limbaajul nonverbal oglindește valorile culturale cu precădere pe cele care vizează percepțiile legate de folosirea spațiului, timpului, mâinii și a expresiei feței.

Răbdător. Comunicatorul intercultural este *răbdător* când învață să trăiască în ambiguitate și înfruntă o situație neașteptată. Prin răbdare și chibzuință, comunicatorul intercultural răbdător reușește să găsească alternative de comunicare adecvate pentru depășirea situațiilor neprevăzute.

Plăcut. În sfârșit, un bun comunicator intercultural trebuie să se facă *plăcut* de oamenii din țările în care comunică. Un bun comunicator cultural manifestă respect pentru acei oameni și pentru cultura lor.

Spațiul

Spațiul personal redă distanța care există între două persoane atunci când poartă un dialog. În culturile mediteraneene și hispanice, spațiul personal este foarte mic (aproximativ 40-50 cm), în S.U.A. și Europa de Vest spațiul personal este mai mare (între 80-100 cm) și destul de mare în cadrul culturii africane (peste 120 cm). Desigur, circumstanțele, statutul, relațiile, sexul persoanelor participante la dialog pot modifica aceste valori, dar, în general, ceea ce un latino-american consideră o distanță normală, un american consideră o violare a spațiului personal. Americanul sau britanicul va tinde să facă un pas înapoi pentru a restabili distanța confortabilă, ceea ce poate sugera interlocutorului lipsă de prietenie, dezacord. În cultura americană, spațiul, ca reflectare a statutului social, face ca un manager situat pe un nivel ierarhic superior să aibă un birou spațios și situat la un nivel mai înalt. În Franța, cultura managementului de proximitate, motivează managerii să fie foarte apropiați de subordonați. Între manageri și subordonați se dezvoltă relații de apropiere care le permit lucru împreună. Modul de a folosi spațiul public împreună reflectă numeroase diferențe culturale. Britanicii, germanii, olandezii, de exemplu, vor sta la rând, ordonat, în așteptarea autobuzului, la bancomat etc. Pentru a demonstra maturitate, preocupare pentru drepturile individuale și grad de civilizație, arabii, sud-americanii, mediteraneenii și mulți alții consideră că spațiul public este o scenă unde trebuie să-ți „arăți mușchii”.

Timpul

Atitudinea față de *timp* diferențiază oamenii atât în ceea ce privește percepția timpului, cât și folosirea acestuia. Americanii, în general mai toate țările dezvoltate, trăiesc în prezent și în viitor și de aceea își organizează timpul cu multă atenție. Abordările lor încep cu cele din viitorul imediat și continuă apoi cu cele pe termen scurt. Alte culturi, ca cele din

Asia și Orientul Mijlociu, trăiesc în trecut sau în viitorul foarte îndepărtat și, ca urmare, organizarea și planificarea au mai puțină importanță. Pentru hinduși și budisti această viață este doar una din multele care vor veni, ceea ce înseamnă că nu are rost să fie atât de planificată.

În funcție de atitudinea față de timp, *punctualitatea* este o noțiune de accepțiuni diferite. În cultura americană, japoneză întârzierea este inadmisibilă, față de cea latino-americană unde întârzierea este normală. Pentru managerii americani timpul înseamnă bani, o întârziere de cinci minute este inacceptabilă. Managerii americani prețuiesc expresia: „Time is money” care în esență înseamnă economisirea timpului. În Franța, cinci minute de întârziere sunt acceptate, dar 15 irită și generează interpretări negative.

Folosirea mâinii

Folosirea mâinii, ca mod de comunicare, diferă foarte mult de la o cultură la cultură. De exemplu, datul mâinii este un salut aproape universal în afaceri. Forța și forma în care se strânge mâna diferă de la o cultură la alta. Astfel, americanii dau mâna ferm doar la sosire. Germanii dau mâna ferm, rapid, scurt atât la sosire, cât și la plecare. Francezii dau mâna moale, delicat la sosire și la plecare. La hispanici, salutul se face prin prinderea moderată a mâinii, repetată frecvent. În Orientul Mijlociu se dă mâna moale, delicat, repetat frecvent. La asiatici, salutul prin darea mâinii este mai rar folosit, unii se vor simți chiar stânjeniți de acest gest.

În privința folosirii mâinii sau a brațelor, americanii utilizează aceste gesturi pentru exprimare de acțiuni, italienii pentru ilustrare și expunere, evreii pentru accentuare, germanii pentru a specifica o acțiune. Arabii au ajuns la un așa nivel a elocvenței gesturilor, încât cuvintele sunt uneori inutile.

Expresia feței

Modul de folosire a *expresiei feței* se referă de regulă, la contactul privirilor. La francezi, hispanici și țările răsăritene, contactul privirilor este foarte diferit și exprimă interesul și dorința de comunicare. În alte culturi, contactul insistent și continuu al privirilor este interpretat ca ostilitate, agresivitate, intruziune. Contactul moderat al privirilor este caracteristic americanilor, culturilor din Europa de Nord, britanicilor și are în vedere dorința de a nu părea agresiv sau de a deranja. Este greșit să interpretăm ca lipsă de interes față de ceea ce se spune. Contactul foarte redus al privirilor este caracteristic culturilor asiatice și exprimă dorința de a arăta respect, de a nu deranja.

BIBLIOGRAFIE

- 1 Adler, N.J. - *International Dimensions of Organizational Behaviour* (Boston: Kent Publishing Co., 1986).
- 2 Althusser, L. - *Introductions au livre 1 du capital de Marx*, Garnier-Flammarion, Paris, 1969.
- 3 Beaud, S., Weber, F. - *Guide de l'enquête de terrain*, Édition La Découverte, Paris, 2003.
- 4 Bertrand, J.C. - *Deontologia mijloacelor de comunicare*, Institutul European, Iași, 2000.
- 5 Blanchard, P., Ribemot, T. - *Méthodes et outils des sciences sociale*, Édition L'Harmattan, Paris, 2002.
- 6 Blanchet, A., - *L'entretien dans les sciences sociale*, Dunod, Paris, 1985.
- 7 Bourdieu, P. - *Noblesse d'état*, Édition de Minuit, 1989.
- 8 Bourdieu, P., Chamboredon, J.C., Passeron, J.C. - *Le métier de sociologue*, Édition Mouton-Bordas, Paris, 1968.
- 9 Boy, J., Dudek, Ch., Kuschel, S. - *Management de projet. Fondements, méthodes et techniques*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, 2003.
- 10 Burduș, E. - *Management comparat*, Editura Economică, București, 1998.
- 11 Castoriadis, C. - *L'institution imaginaire de la société*, Édition du Seuil, Paris, 1975.
- 12 Căndea, R., Căndea, D. - *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie*. Editura Expert, București, 1996.
- 13 Căndea, R., Căndea, D. - *Comunicare managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998.
- 14 Chelcea, S., Ivan, L., Chelcea, A. - *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*, Editura comunicare.ro, București, 2005
- 15 Cheron, E., Perrien, J., Zins, M., Cicourel, A.V. - *Recherche en marketing: méthodes et décisions*, Gaëtan Morin Editeur, Québec, 1983.
- *Method and measurement in sociology*, The Free Press of Glencoe, New Work, 1964.

- 16 Constantinescu, D.,
Ogarcă, R.,
Bocean, C.,
Barbu, C.,
Băloi, C. - *Management. Funcții. Structuri. Procese*, Editura Universitaria, Craiova, 2008.
- 17 De Singly, F. - *L'enquête et ses méthodes: le questionnaire*, Nathan Université, Paris, 2001.
- 18 Demont-Lugol, L.,
Kempf, A.,
Rapidel, M.,
Scibetta, Ch. - *Communication des entreprises: stratégies et pratiques*, Armand Colin, Paris, 2006.
- 19 Desmarez, P. - *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin, Paris, 1986.
- 20 Devereux, P.,
Le Moëne, C. - *De l'angoisse à la méthode*, Flammarion, Paris, 1980.
- 21 Devereux, P.,
Le Moëne, C. - Quelles conceptions de la communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises?, *Sciences de la Société*, Toulouse, 2004, no.63.
- 22 Dinu, M. - *Comunicarea. Repere fundamentale*, Editura Științifică, București, 1997.
- 23 Dinu, M. - *Comunicarea*, Editura Științifică, București, 1999.
- 24 Drâmbă, O. - *Pagini despre cultura europeană*, Excelsior-Multi Press, București, 1994
- 25 Durkheim, E. - *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion, Paris, 1997.
- 26 Friedman, L. T. - "The IS Organization of the Future Impact of Global Sourcing", *Information Systems Management* (24:2), 2007.
- 27 Gîrboveanu, S-R. - *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Universitaria, Craiova, 2002.
- 28 Grawitz, M. - *Méthodes des sciences sociales*, Édition Dalloz, Paris, 2001.
- 29 Grigorescu, A. - *Managementul proiectelor*, Editura Uranus, București, 2007.
- 30 Hall, E. - *The Hidden Dimension* (New York: Doubleday, 1966).
- 31 Harris, Ph.,
Moran, R.T. - *Managing Cultural Differences*, 5th ed. (Houston: Gulf Publishing, 2000).
- 32 Hasselbein, F.,
Goldsmith, M. - *Organizația viitorului*, Editura Teora, București, 2000.

- 33 Himstreet, W.C., Baty, W.M. - *Business Communication: Principles and Methods*, Kent Publishing Company, Boston, 1987.
- 34 Hoza, M.G. - *Întreprinderea secolului XXI*, Editura Economică, București, 2001.
- 35 Hynes, G.E. - *Managerial Communcation: Strategies and Applications*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2008.
- 36 Hofstede, G. - *Managementul structurilor multicriteriale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, Buucurești, 1996.
- 37 Ionescu, Gh. - *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura București, 1996.
- 38 Javeau, C. - *L'enquête par questionnaire*, Édition de l'Univeristé de Bruxelles, 1990.
- 39 Jones, R.A. - *Méthodes de recherche en sciences humaines*, DeBoeck Université, Bruxelles, 2000.
- 40 Kaplan, S.R., Norton, P.D. - *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- 41 Katz, D., Kahn, R. - *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley&Sons, 1978.
- 42 Kleinfeld, J.S. - "Effects of nonverbal warmth on learning of Eskimo and white students", *The Journal of Social Psychology*, 1974, 92, 3-11.
- 43 Langevin, Y. - *Management de projet*, Dunod, Paris, 2007 (Adaptare în franceză: Gray, F.C. și Larson, W.E., - *Projet management: the managerial process*, McGraw-Hill, 2006).
- 44 Le Moënné, Ch. - Considération sur les méthodes de recherche en communications organisationnelles, en Arlette Bouzon et Vincent Meyer, *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*, L'Harmattan, Paris, 2006.
- 45 Lorsh, W., Lawrence, P.R. - *Studies in organizational Design* (Homewood, IL: Irwin-Doresey, 1970).
- 46 Malandro, L., Barker, L. - *Nonverbal Communication*, MA: Addison-Wesley Publishing, Reading, 1983.
- 47 Marillon, L. - Méthodes et pratiques de recueil et d'analyse des données en sciences humaines et sociales. Un état de l'art, en Arlette, Bouzon et Vincent Meyer, *La communication organisationnelle en question. Méthodes et méthodologies*, L'Harmattan, Paris, 2006.

- 48 Marinescu, G. - *Negocierea în comunicarea managerială*, Editura „Gr. T. Popa”, U.M.F., Iași, 2003.
- 49 Mintzberg, H. - *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1983.
- 50 Mitu, N.E.,
Nanu, R.M. - *Etică și negociere în afaceri*, Editura Sitech, Craiova, 2010.
- 51 Mocanu, M.,
Schuster, C. - *Managementul proiectelor*, Ediția a II-a, Editura All Beck, București, 2004.
- 52 Morgan, G. - *Images of Organization* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1986).
- 53 Moscovici, S.,
Buschini, F. - *Les méthodes des sciences humaines*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003.
- 54 Mucchielli, A. - *L'interview de groupe: connaissance du problème*, Édition ESF, Paris, 1970.
- 55 Mucchielli, A. - *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris, 1996.
- 56 Newton, R. - *Managerul de proiect. Măiestrie în livrarea proiectelor*, Editura Codecs, București, 2006 (Traducere: Nistor Smaranda).
- 57 Nica, P.
(coordonator) - *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994.
- 58 Nistorescu, T. - *Strategii manageriale*, Editura Universitaria, Craiova, 2011.
- 59 Paille, P.,
Mucchielli, A. - *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 2003.
- 60 Pease, A. - *Limbajul trupului: cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*, Editura Polimark, București, 2002
- 61 Phillips, E.,
Cheston, R. - “Conflict Resolution: What Works?”, *California Management Review* 21, no. 4 (Summer 1979).
- 62 Popescu, D. - *Comunicarea întreprinderii*, Editura Universitaria, Craiova, 1998.
- 63 Popescu, D.,
Dolle, M-P.,
D'Eyrames, S.,
Chivu, I. - *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Economică, București, 2001.
- 64 Popper, K. - *Logique de la decouverte scientifique*, Payot, Paris, 1978.
- 65 Popper, K. - *Conjuncture et réfutation*, Payot, Paris, 1985.

- 66 Prutianu, Șt. - *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iași, 1998.
- 67 Prutianu, Șt. - *Manualul de comunicare și negociere în afaceri*, Vol I, Editura Polirom, Iași, 2000.
- 68 Prutianu, Șt. - *Antrenamentul abilităților de comunicație*, Editura Polirom, Iași, 2004.
- 69 Putman, L.,
Wilson, S. - "Argumentation and bargaining Strategies as Discriminators of integrative and Distributive Outcomes", in *Managing conflict: An Interdisciplinary Approach*, ed. A. Rahim (New York: Praeger Publishers, 1988).
- 70 Regouby, C. - *La Communication Globale*, Les Editions d'Organisation, 1992.
- 71 Saussure, F. - *Cours de linguistique*, Payot, Paris, 1995.
- 72 Selmer, C. - *Concevoir le tableau de bord*, Dunod, Paris, 2003.
- 73 Schutz, W. - *The Interpersonal Underworld*, Palo Alto, Science and Behaviour Books, 1996.
- 74 Trompenaars, F. - *L'entreprise multiculturelle*, Editeur Maxima, Paris, 1994.
- 75 Tukiainen, T. - "An agenda model of organizational Communication", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6 Iss: 1, p. 47-52, 2001.
- 76 Varner, I.
Beamer, L. - *Intercultural Communication in the Global Workplace*, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2005.
- 77 Vasile, D. - *Tehnici de negociere și comunicare*, Editura Expert, București, 2000.
- 78 Viargues, J-L. - *Le guide du manager d'équipe*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- 79 Watson, W.W. - *Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance*, Communication ROI Study, www.watsonwyatt.com/research/ (retrieved January 11, 2006).
- 80 Wiener, M.,
Mehrabian, A. - *A Language Within Language: Immediacy*, Appleton-Century-Crafts, New York, 1968.
- 81 Westphalen, A. H. - *Communicator: Le guide de la Communication d'entreprise*, Dunod, Paris, 2004.
- 82 Zaiț, D. - *Management intercultural – valorizarea diferențelor culturale*, Editura Economică, București, 2002.

83 Zlate, M.

- *Tratat de psihologie organizațional - managerială*, Vol. II, Collegium POLIROM, București, 2007.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE.....	11
---------------------	-----------

Chapitre 1

LA COMMUNICATION, FORME DE L'INTERACTION HUMAINE 13

1.1. La communication dans le temps. Bref historique.....	13
1.2. La connaissance interpersonnelle.....	19
1.3. Les états d'esprit	24
1.3.1. Les états d'esprit généraux	24
1.3.2. Les états d'esprit dérivés.....	26
1.3.3. Les caractéristiques des états d'esprit dérivés	28

Chapitre 2

LA COMMUNICATION DANS LE SYSTÈME DE

L'ORGANISATION.....36

2.1. L'image de l'organisation	37
2.1.1. Les composants de l'image.....	39
2.1.2. L'importance de l'image.....	42
2.1.3. L'évaluation de l'image	43
2.2. Les facteurs d'impact et les exigences de la communication	44
2.3. L'univers de la communication organisationnelle	48
2.4. Le processus de communication	57
2.5. Les niveaux de communication.....	64

Chapitre 3

LA COMMUNICATION VERBALE ET NONVERBALE69

3.1. La communication orale.....	69
3.1.1. Le discours	82
3.1.2. L'écoute	84
3.2. La communication écrite.....	92
3.3. Les symboles utilisés dans la communication non verbale.....	99
3.3.1. La phraséologie.....	99
3.3.2. Le langage du corps	106
3.3.3. Les accessoires.....	115
3.3.4. L'espace personnel	117
3.3.5. Le toucher	120
3.3.6. Le temps.....	123
3.3.7. L'environnement ambiant.....	123

Chapitre 4

LE CADRE THEORIQUE ET ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE 125

- 4.1. Le contexte de la recherche de la communication organisationnelle..... 126
 - 4.1.1. L'accès sur le terrain et aux sources 127
 - 4.1.2. La durée de la recherche et "l'interdépendance de la position" de chercheur 128
- 4.2. La construction de l'objet dans la recherche de la communication organisationnelle 130
- 4.3. La mise en œuvre des questions critiques 133
- 4.4. Méthodes et techniques de recherche spécifiques aux sciences humaines et sociales 137
 - 4.4.1. Les méthodes et les techniques qualitatives 139
 - 4.4.2. Les méthodes et les techniques quantitatives 144

Chapitre 5

LES MOYENS DE LA COMMUNICATION

ORGANISATIONNELLE 148

- 5.1. Les relations presse 148
 - 5.1.1. Le triangle d'or des relations presse 148
 - 5.1.2. Des techniques pour maintenir les relations presse 163
- 5.2. L'audiovisuel de l'organisation..... 175
 - 5.2.1. L'audiovisuel – vecteur de communication 176
 - 5.2.2. Le film de l'organisation..... 179

Chapitre 6

LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE, COMPOSANTE

IMPORTANTE DE LA COMMUNICATION

ORGANISATIONNELLE 183

- 6.1. L'importance de la communication managériale..... 183
- 6.2. Le programme de communication managériale..... 187
- 6.3. La qualité de la communication managériale..... 189
- 6.4. La place de la communication managériale dans le système d'une organisation 192
 - 6.4.1. La configuration physique et relationnelle du système de communication managériale 192
 - 6.4.2. Les rôles joués par les managers dans le processus de communication 196
- 6.5. Le modèle de la communication managériale..... 201
- 6.6. Les réseaux de communication 203

Chapitre 7

L'ORGANISATION ET LA MODÉRATION DES RÉUNIONS.....208

7.1. Le manager du groupe.....	208
7.1.1. L'information.....	210
7.1.2. Le processus de la communication dans le groupe.....	213
7.2. Les obstacles à la pensée créative	219
7.3. La stimulation de la pensée créative	227
7.3.1. Les éléments clés de la technique brainstorming.....	227
7.3.2. Le succès des réunions brainstorming	229

Chapitre 8

LA STRATÉGIE DE LA COMMUNICATION

ORGANISATIONNELLE240

8.1. La pluralité des stratégies de communication	240
8.2. Les étapes de la démarche stratégique de communication.....	244
8.3. Les variables de la stratégie de communication.....	255
8.4. Les spécificités de la démarche stratégique de communication.....	270
8.4.1. La stratégie de communication organisationnelle	270
8.4.2. La stratégie de communication interne.....	281

Chapitre 9

LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE POUR

LA GESTION DES CONFLITS ET DES NÉGOCIATIONS.....292

9.1. Délimitations conceptuelles. Les bénéfices du conflit.....	292
9.2. Les sources de conflit.....	293
9.3. La relation entre le conflit et la communication	298
9.4. Des stratégies pour résoudre les conflits	299
9.5. Stratégies de négociation managériale	305
9.6. L'art de la négociation de projets.....	313

Chapitre 10

LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE INTERCULTURELLE321

10.1. La diversité et la synergie culturelle	321
10.2. L'approche de la dimension culturelle.....	326
10.2.1. L'approche de Geert Hofstede.....	326
10.2.2. L'approche de Fons Trompenaars	331
10.2.3. L'approche de Edward Hall.....	335
10.3. Le communicateur interculturel	338

BIBLIOGRAPHIE.....343

RÉSUMÉ

La communication organisationnelle est devenue en quelques années un objet central d'analyse pour un nombre croissant de chercheurs. Les études et recherches en Sciences de l'information et de la communication prennent de plus en plus aux débats théorétique sur les organisations, traités initialement par des disciplines voisines telles que la sociologie ou la gestion.

Les problématiques traitées en communication organisationnelle sont multiples. Elle concernent tant le contenu ou les modalités des actes de communication que le rôle de cette dernière dans les situations de travail. Ainsi, la communication organisationnelle apparaît-elle de plus en plus comme un processus complexe dans lequel la signification culturellement marquée qui s'élabore collectivement selon les situations, dans le temps et dans l'espace.

La problématique traitée dans les dix chapitres de notre ouvrage débute avec une incursion dans l'évolution de la communication. Ensuite sont abordées deux autres questions majeurs de la communication: connaissance interpersonnelle en utilisant la fenêtre du Johari et les caractéristiques des états d'esprit généraux et dérivés.

Souvent, l'entreprise s'expose aux évaluations de tout ceux avec qui elle est en relation. Pour influencer de manière favorable cette perception, elle communique en direction de ces publics: ces clients, ces fournisseurs, les collectivités territoriales, les milieux financiers etc. L'image donnée à ces différents publics est primordiale pour l'entreprise. Les composantes de l'image sont: l'entreprise elle-même, ces produits, ces marques émettent des signes, des messages qui vont être perçus par les différents publics. Pour éviter des contradictions dans les images diffusées, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique globale sur l'image.

Dans une relation de communication, les interlocuteurs approchent le langage paralinguistique, verbal et le langage non verbal. En ce qui concerne le langage paralinguistique, nous apprécions l'importance d'accent et des pauses dans le discours. Les facteurs de succès du langage verbal sont: la qualité de la parole et l'écoute. La principale préoccupation du discours doit être adressée à un langage expressive. Aussi un discours de bonne qualité vocale est dépendante de la choix des mots. Le langage corporel non verbal est basé sur l'utilisation des symboles nonverbaux: : la phraséologie, le langage du corps, les accessoires, l'espace personnel, l'atteinte et le milieu ambiant.

Toute démarche de recueil et d'analyse de données en communication organisationnelle, va d'abord consister à définir un objet et une finalité, à choisir une méthode, des techniques et des sources adaptées à la question posée, puis à mettre en oeuvre ces techniques pour recueillir, analyser et présenter une

information pertinente, valide et fiable. Une manière de distinguer les différentes techniques est d'utiliser la classification qualitatif/quantitatif. Les techniques qualitatives (observation, entretiens individuels ou de groupe, collecte de documents, expérimentation etc.) ou d'analyse (analyses de contenu, psychologiques, sociologique etc.) s'intègrent dans une démarche compréhensive. Les techniques quantitatives de recueil (observation direct, collecte de documents, questionnaire etc.) ou d'analyses factorielle, canonique, typologique etc.) permettent de dénombrer et de faire un constat chiffré d'une situation prédéterminée et précise.

Les relations-presse, par leur nature complexe, imposent des efforts de coordination. Pour aborder des relations-presse, des entreprises développent les fondements (code de bonne conduite et principes de diffusion), le bilan des relations-presse (accompagner le mouvement, et analyser les retombées presse), et choix des ambassadeurs de l'information. Moyen d'information et de prestige, l'audiovisuel s'intègre naturellement dans les plans annuels de communication pour aider les entreprises à se faire connaître auprès de leurs clients, de leurs fournisseurs, de leurs prospects, de leurs salariés, et de leurs actionnaires. L'entreprise est une réalité économique qui en fait un des agents principaux de la société moderne, mais aussi une communauté humaine qui porte un sentiment d'appartenance, une mémoire, une culture propre. C'est cela que le film d'entreprise peut illustrer, qu'il s'attache à l'entreprise elle-même, vue de l'intérieur, ou à ces rapports de toute nature avec le monde extérieur.

La communication organisationnelle est défini par trois dimensions: le caractère physique et fonctionnel, la manière de participation des managers et des équipes de travail sur le développement et la mise en œuvre des décisions, le rôle joué par les managers en toutes circonstances. La communication organisationnelle est considérée comme une partie de la gestion d'une organisation composée de tous les flux d'informations (formels et informels) qui suivent de l'interprétation des rôles des managers à l'occasion de l'exercice des fonctions des processus de management au sein et en dehors de l'entreprise.

Le succès de l'organisation et la modération des réunions dépend de deux facteurs: l'atmosphère et la qualité des ressources humaines participantes à la réunion. L'atmosphère favorise la réussite de la réunion si elle est informelle, détendue et confortable. La qualité des ressources humaines se réfère aux compétences de modérateur et de communication du manager de groupe et aussi à la qualité des membres du groupe et des d'experts externes. La qualité des ressources humaines est influencée par la capacité des gens à passer de la pensée critique à la pensée créative basée sur l'imagination.

La multiplication des messages émis, la pluralité et la diversité destinataires risquent d'aboutir à des contradictions dans les images diffusées. Pour éviter cela, l'entreprise doit mener une réflexion stratégique globale sur l'image et mettre en cohérence les différentes actions de communication. La

communication d'entreprise s'adresse à la fois aux salariés et aux publics externe. La stratégie de communication interne ne doit pas être dissociée de la stratégie de communication externe, elle doit la servir. Cela suppose une réflexion globale garante de la cohérence entre les différents moyens de communication et génératrice de synergies. La communication interne adopte une démarche issue de la communication externe tout en utilisant des moyens qui lui sont propres.

Entre la communication et le conflit il y a une relation qui peut être caractérisée par quatre axiomes. Ces axiomes montrent comment une communication efficace peut faire un conflit comme un processus positif et constructif. La gestion des conflits sont basés sur l'utilisation des stratégies: éviter, d'adaptation, obligation, de compromis et gain-gain. La négociation est un moyen fondamental de la résolution des conflits. À cette fin, les managers ont besoin d'acquérir des compétences pour approcher la négociation d'une manière stratégique. La stratégie de négociation est le plan general d'action pour la communication. Les variables de la stratégie de communication: le climat culturel, le style, le but, le temps, l'environnement, le message et le canal de communication.

La connaissance des similitudes et des différences entre les nationalités qui composent une organisation multiculturelle suggère que la diversité culturelle doit être considérée comme une source de synergie pour la conception et le développement de l'organisation. Par conséquent, l'étude de la diversité culturelle sur la base des approches de chercheurs des Geert Hofstede, Trompenaars Fons et Edward Hall-est utilisée pour comprendre et prendre en compte les différences culturelles. Les deux objectifs (la compréhension et la considération des différences culturelles) impliquent l'existence du communicateur interculturel.

CONTENTS

PREFACE.....	11
 Chapter 1	
COMMUNICATION, A FORM OF HUMAN INTERACTION.....	13
1.1. Communication in Time. A Brief History	13
1.2. Interpersonal Cognition.....	19
1.3. Moods.....	24
1.3.1. General Moods.....	24
1.3.2. Derivative Moods.....	26
1.3.3. Characteristics of Derivative Moods.....	28
 Chapter 2	
COMMUNICATION IN THE ORGANIZATIONAL SYSTEM	36
2.1. Corporate Image.....	37
2.1.1. Image Components	39
2.1.2. Importance of Image	42
2.1.3. Evaluation of Image	43
2.2. Impact Factors and Communication Requirements	44
2.3. Organizational Communication Universe.....	8
2.4. The Communication Process.....	57
2.5. Levels of Communication	64
 Chapter 3	
VERBAL AND NON-VERBAL COMMUNICATION	69
3.1. Oral Communication.....	69
3.1.1. Speaking.....	69
3.1.2. Listening.....	82
3.1.3.	84
3.2. Written Communication.....	92
3.3. Symbols used in Non-verbal Communication	99
3.3.1. Phraseology	99
3.3.2. Body Language	106
3.3.3. Accessories.....	115
3.3.4. Personal Space	117
3.3.5. Touching	120
3.3.6. Time	123
3.3.7. Ambient Environment.....	123

Chapter 4

THEORETICAL AND EPISTEMOLOGICAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.....	125
4.1. Context of Organizational Communication Research.....	126
4.1.1. Access to the Field and Sources.....	127
4.1.2. Duration of Research and „Interdependence of the Position” of Researcher.....	128
4.2. Object Construction in Organizational Communication Research	130
4.3. Implementation of Critical Issues	133
4.4. Research Methods and Techniques Specific to Human and Social Sciences.....	137
4.4.1. Qualitative Methods and Techniques.....	139
4.4.2. Quantitative Methods and Techniques.....	144

Chapter 5

MEANS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.....	148
5.1. Press Relations	148
5.1.1. Golden Triangle of Press Relations	148
5.1.2. Techniques for Maintaining Press Relations	163
5.2. Organization’s Audiovisual	175
5.2.1. Audiovisual– Communication Vector	176
5.2.2. Organization’s Film	179

Chapter 6

MANAGERIAL COMMUNICATION, IMPORTANT COMPONENT OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.....	183
6.1. Importance of Managerial Communication	183
6.2. Managerial Communication Program	187
6.3. Quality of Managerial Communication	189
6.4. Place of Managerial Communication in an Organization's System.....	192
6.4.1. Physical and Relational Configuration of the Managerial Communication system.....	192
6.4.2. The Roles Played by Managers in the Communication Process...	196
6.5. Managerial Communication Model	201
6.6. Communication Networks	203

Chapter 7

ORGANIZATION AND MODERATION OF MEETINGS.....	208
7.1. The Group Manager	208
7.1.1. Information.....	210
7.1.2. Group Communication Process	213
7.2. Analytical Thinking and Creative Thinking	219

7.3. Stimulating Creative Thinking.....	227
7.3.1. Key Elements of Brainstorming Technique.....	227
7.3.2. The Success of Brainstorming Meetings	229
Chapter 8	
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION STRATEGY.....	240
8.1. Plurality of Communication Strategies	240
8.2. Stages of Strategic Communication Demarche.....	244
8.3. Variables of the Communication Strategy	255
8.4. Specifics of the Strategic Communication Demarche	270
8.4.1. Organizational Communication Strategy.....	270
8.4.2. Internal Communication Strategy	281
Chapter 9	
COMMUNICATION MANAGERIAL STRATEGIES FOR THE	
MANAGEMENT OF CONFLICTS AND NEGOTIATIONS	292
9.1. Conceptual Delimitations. Conflict Benefits	292
9.2. Sources of Conflict.....	293
9.3. The Relationship between Conflict and Communication	298
9.4. Strategies for Resolving Conflicts	299
9.5. Managerial Negotiation Strategies.....	305
9.6. The Art of Negotiating Projects	313
Chapter 10	
INTERCULTURAL MANAGERIAL COMMUNICATION	321
10.1. Cultural Diversity and Synergy.....	321
10.2. Cultural Dimensions Approach.....	326
10.2.1. Geert Hofstede's Approach.....	326
10.2.2. Fons Trompenaars's Approach	331
10.2.3. Edward Hall's Approach.....	335
10.3. Intercultural Communicator	338
REFERENCES.....	343