

UNELE CONSIDERENTE DESPRE NECESITATEA COMUNICĂRII MANAGERIALE

Lect. univ. dr. Ioan BORDEAN
Universitatea „Danubius” din Galați

Rezumat: *Comunicarea managerială eficientă și eficientă constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației. În acest context, comunicarea managerială devine o forță dinamică și independentă care este modelată de mediul în care funcționează. Sistemul de comunicare creează instrumente puternice pentru ajustarea continuă a structurii și a proceselor organizației la condițiile în continuă schimbare. Rolul de bază al managerilor devine acela de a dezvolta și menține viu sistemul de comunicare menit să sprijine implementarea strategiei organizației. De aici a rezultat și nevoia imperioasă a perfecționării deprinderilor managerului de comunicare în cadrul organizației, atât interpersonale cât și de grup.*

Comunicarea face parte din “infrastructura” organizației. Orice efort de dezvoltare a unei organizații trebuie să aibă în vedere cu prioritate latura umană a dezvoltării ei, iar comunicarea eficientă și eficientă este singura cale prin care oamenii își pot corela în mod sinergetic eforturile. De calitatea comunicării manageriale depinde modul în care se folosește resursa umană a unei organizații, deci în ultimă instanță succesul organizației.

Comunicarea devine un element critic necesar în perioadele de schimbări radicale în viața organizațiilor, ea fiind instrumentul de implementare a schimbării, a reproiectării proceselor interne, a noii strategii a organizației. Comunicarea rațională poate convinge mințile oamenilor să se schimbe, dar de multe ori acest lucru nu este suficient, fiind nevoie și de folosirea comunicării afective. Orice schimbare structurală presupune o schimbare radicală de atitudine și de comportament și aceasta este cel mai dificil de realizat. Fără o comunicare deschisă, permanentă, precisă și pertinentă rezultată dintr-o gândire strategică, respectiva schimbare de atitudine și de comportament este imposibil de realizat.

Organizațiile de orice fel sunt nevoite să folosească comunicarea, ele confruntându-se în permanență cu factorii de mediu în continuă schimbare. Nu se pune doar problema vinderii produselor, serviciilor sau ale ideilor sale; organizația trebuie să se poziționeze în raport cu ceilalți parteneri sociali și economici, în care scop ea trebuie să-și prezinte public opiniile, să le justifice și să se apere.

Indiferent de voința lor, ca să existe și să evolueze, organizațiile trebuie să fie pregătite să facă uz de comunicare, în relațiile cu organele legislative, în relațiile cu concurenții, în relațiile cu opinia publică, în relațiile cu mass-media ș.a.

O organizație, pentru a supraviețui în mediul concurențial, trebuie să se afirme, să evolueze, să-și protejeze segmentele de piață deținute sau chiar să cucerească și altele, să-și mențină sau să-și crească puterea, dar acestea nu se pot realiza fără relații publice și fără comunicare.

Comunicarea nu este niciodată neutră; întotdeauna ea are un scop, de a informa, de a convinge, de a seduce, de a influența, de a acționa într-un anumit sens.

Comunicarea exercită, într-o organizație, funcția de coordonare, fără de care aceasta s-ar manifesta ca un instrument dezacordat.

În același timp, în exercitarea funcțiunii de marketing, prin comunicare, prin adaptarea și transmiterea mesajelor celor mai potrivite către grupurile țintă de consumatori, organizația poate să-și promoveze pe piață un nou produs, un nou serviciu, o idee inovatoare, utilizând diverse strategii adaptate mediului, realității sociale și așteptărilor publicului.

Comunicarea reprezintă și un factor de putere; prin folosirea unor strategii adecvate de publicitate se pot determina oamenii să cumpere lucruri care nu le sunt necesare, să susțină anumite cauze care înainte le erau indiferente, să citească o anumită carte sau să meargă la un spectacol.

De asemenea, comunicarea este un instrument prin care se face cunoscută și percepută realitatea, nefiind suficientă existența ei.

Comunicarea este și persuasiune pentru că prin ea indivizii sunt determinați să creadă ceva, să fie convinși de acel lucru sau să-și dorească să acționeze într-un anumit mod.

O comunicare eficientă servește la construirea unei imagini a firmei coerentă, pozitivă și favorabilă.

Orice organizație nu se definește numai prin produsele și/sau serviciile sale, ci și prin abilitatea de a comunica a angajaților săi și a echipei manageriale. Particularitățile comunicării manageriale sunt generate de misiunea, obiectivele și rolurile organizației, de politica acesteia, de structura organizațională și de contextul culturii organizaționale. Procesul și produsele comunicării manageriale au la bază concepte, principii, standarde și reguli caracteristice și îmbracă forme diferite. Managerul competent nu comunică la întâmplare și după bunul plac, ci conform unei strategii în ceea ce privește actul de comunicare în sine și, la nivel de organizație, el adoptă anumite strategii de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizației.

Comunicarea managerială eficientă și eficientă constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației.

Pentru a realiza un management performant, managerul trebuie să optimizeze activitatea organizației și să o re poziționeze permanent în mediul ei de funcționare, prin continua reproiectare a proceselor interne ale organizației, prin realocarea resurselor acesteia pentru utilizarea lor cu eficiență cât mai ridicată.

Managerul trebuie să trateze organizația ca pe un sistem în care structura și tehnologia se integrează cu factorul uman. De aici apare și nevoia pentru o strategie a organizației și dezvoltarea unui spirit de responsabilitate față de individ, societate și mediul natural.

În acest context, comunicarea managerială devine o forță dinamică și independentă care este modelată de mediul în care funcționează. Sistemul de comunicare creează instrumente puternice pentru ajustarea continuă a structurii și a proceselor organizației la condițiile în continuă schimbare.

Rolul de bază al managerilor devine acela de a dezvolta și menține viu sistemul de comunicare menit să sprijine implementarea strategiei organizației. De aici a rezultat și nevoia imperioasă a perfecționării deprinderilor managerului de comunicare în cadrul organizației, atât interpersonale cât și de grup. Managerul reprezintă organizația, atât în interiorul, dar și în exteriorul ei și transmite politica ei, are rol de negociator; el trebuie să organizeze și să mențină o rețea de contacte cu partenerii organizației și de surse de informație pe care să se sprijine în orientarea firmei.

Îndeplinirea tuturor funcțiilor unui manager este condiționată de existența unor activități de comunicare prin intermediul cărora acestea pot fi îndeplinite cu succes și anume: funcția de previziune nu se poate îndeplini fără a lucra cu informațiile interne și externe organizației, fără o formulare și transmitere clară a obiectivelor și planurilor la diferite niveluri; funcția de organizare presupune construirea cadrului relațional, a sistemului informațional, primirea, solicitarea și furnizarea feedback-ului util, toate aceste activități fiind realizabile prin intermediul comunicării; funcția de coordonare, prin care trebuie să se armonizeze deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor sale, este condiționată în cel mai înalt grad de realizarea unei comunicări adecvate; îndeplinirea funcției de antrenare presupune crearea unui climat de colaborare și de motivare a personalului, utilizarea managementului prin obiective și a metodei delegării, acțiuni care nu se pot desfășura fără o comunicare adecvată, iar funcția de control – reglare, care constă în monitorizarea și verificarea realizării sarcinilor și obiectivelor și în aplicarea corecțiilor necesare se realizează prin activități de comunicare cum ar fi evaluare și interviuri, prezentarea sau scrierea de rapoarte de activitate. În exercitarea fiecărei funcții de management, decidentul – un manager sau un organism managerial –, trebuie să ia decizii și să transmită dispoziții și instrucțiuni clare și precise.

Conform unui studiu, ponderea activităților de comunicare în timpul de lucru al managerului dintr-o firmă americană¹ este foarte mare și diferă în funcție de poziția ierarhică a acestuia în cadrul organizației. Managerii de nivel inferior își ocupă timpul de lucru cu activități de comunicare în proporție de 74% (ascultat-vorbit – 48%, scris – 17%, citit – 9%), ponderea activităților de comunicare

¹ Hinrichs, J.R. *Communications activity of industrial research personnel*, Personnel Psychology, vol. 7, 1964.

ale managerilor de nivel mediu este 81% (ascultat-vorbit – 57%, scris – 14%, citit – 10%) iar a managerilor de nivel superior este de 87% (ascultat-vorbit – 62%, scris – 13%, citit – 12%).

Având în vedere că o comunicare neeficientă este una din cauzele esențiale ale apariției problemelor, rezultă că managerii trebuie să învețe să scadă frecvența cazurilor de comunicare neeficientă și să devină manageri mai buni, mai eficienți. Managerii care activează eficient sunt aceia care sunt eficienți în comunicare.

Comunicarea în contextul organizațional include interacțiunile dintre oameni. Aceasta reprezintă procesul de schimb de informații și a transmisiei informațiilor dintre doi oameni sau în cadrul unui grup restrâns de persoane. Comunicarea organizațională este un proces cu ajutorul căruia managerii dezvoltă un sistem de acordare a informației și a transmisiei informațiilor unui număr mare de persoane din interiorul organizației și diferiților indivizi și instituții dincolo de limitele organizației.

Comunicarea este importantă pentru manageri din următoarele cauze:

- managerii alocă cea mai mare parte a timpului lor pentru comunicare; conform datelor multor experți aceasta ia 75-95 % din timpul managerilor;
- comunicările sunt necesare pentru eficiența conducerii;
- comunicarea este necesară și pentru a exprima autoritatea și voința managerului;
- comunicările bine stabilite asigură realizarea eficienței organizaționale. Dacă organizația este eficientă în domeniul comunicării, ea este eficientă și în toate celelalte tipuri de activități.

O importanță esențială asupra procesului de comunicare o are și aceea funcție a sa legată de rolul său în procesul de luare a deciziilor. Ea permite transmiterea informațiilor necesare indivizilor și grupurilor pentru elaborarea variantelor decizionale și pentru luarea deciziilor.

Asupra tratării moderne a comunicării a influențat într-o mare măsură dezvoltarea ciberneticii. Managerul stabilește criteriile pentru subordonați, controlează rezultatele acțiunilor subordonaților și realizează corectarea lor. Procesul legăturii inverse este o etapă importantă a comunicării și a luării deciziei.

Pentru un manager al unei organizației de orice tip este important fiecare element al procesului de comunicare. Mulți practicieni și teoreticieni ai conducerii consideră că formele în care se realizează comunicarea depind de ceea ce se cunoaște despre destinatar (destinatari). Când managerul este sursa de informație, el trebuie să fie convins nu numai de faptul că el vorbește același limbaj ca și destinatarul, dar și de faptul că el nu contrazice modul cum destinatarul înțelege situația dată. Cu alte cuvinte, este important ca managerul să evalueze corect procesul de descifrare și obținere a informației și de asemenea importanța legăturii inverse. Specialiștii în comunicare consideră, că factorul cel mai important, care încalcă compatibilitatea în comunicare între sursă și destinatar, îl reprezintă schimbările care apar în codare și descifrare. Comunicările cele mai eficiente sunt cele în care procesele de codare și descifrare sunt uniforme. Când ele devin eterogene, comunicările se distrug.

Formele concrete pe care le îmbracă procesul de comunicare sunt corelate cu specificul activității manageriale.

În îndeplinirea funcțiilor sale, managerul are diferite roluri și fiecare rol are aspecte specifice legate de modul în care managerul comunică. Revenind asupra modelului funcțional adoptat de H. Fayol în descrierea muncii managerului, H. Mintzberg² consideră acest punct de vedere ca fiind doar “folclor”, munca reală a managerului concretizându-se prin intermediul unor roluri interpersonale, informaționale și decizionale.

Rolurile interpersonale se manifestă în corelarea managerului cu cei din jur; rolurile informaționale constau în activitățile de menținere și dezvoltare ale unei rețele de informații; rolurile decizionale se manifestă în acele situații în care managerul trebuie să facă o alegere.

Rolurile interpersonale – de reprezentare, se realizează prin: comunicarea de reprezentare a organizației în fața subordonaților, motivarea și influențarea acestora, crearea și menținerea legăturilor atât în interiorul cât și în exteriorul organizației.

Rolurile informaționale – de monitor și diseminator al informației și de purtător de cuvânt se realizează prin: căutarea și primirea din diferite surse a informațiilor necesare pentru înțelegerea proceselor interne din organizație și a mediului de funcționare al acesteia, transmiterea de informații în

² Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Harper & Row Publishers, New York, 1977.

interiorul organizației și spre exteriorul ei, acțiunea de a fi purtătorul de cuvânt al politicii, acțiunilor și rezultatelor organizației.

Rolurile decizionale – de întreprinzător, de rezolvator de disfuncționalități, responsabil cu alocarea de resurse și de negociator se îndeplinesc prin: inițierea de activități, de strategii și tactici care să conducă la schimbare, identificarea perturbațiilor importante ale activității organizației și elaborarea acțiunilor corective, luarea sau aprobarea deciziilor organizaționale importante privind alocarea de resurse pentru realizarea obiectivelor și asigurarea acceptării și implementării acestor decizii, discuțiile și tratativele care sunt implicate în realizarea obiectivelor care intră în sfera de responsabilitate a managerului.

J. Kotter³ contestă și el modul tradițional al lui Fayol de descriere a muncii managerului arătând că, de fapt, managerul își petrece majoritatea timpului interacționând cu alții, primind, folosind și furnizând informație. Kotter numește această activitate prin care se realizează obiectivele organizației “interconectare”. Competența de comunicator a managerului este esențială și prin prisma concluziilor lui Kotter.

Pornind de la studii experimentale extinse efectuate în legătură cu munca “reală” a managerilor de succes, alți autori⁴ au ajuns la concluzia că activitățile manageriale sunt:

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

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

În perioadele de schimbare, mai mult ca oricând, este necesară competența de comunicator a managerului. Pentru a se putea schimba, organizația are nevoie de comunicare eficace și eficientă între membrii săi și, în exterior, cu clienții, acționarii, furnizorii, mas-media, comunitatea. În lumea afacerilor de azi, “**schimbarea**” face parte din viața organizației, este “răspunsul” acesteia la diferite presiuni din interiorul și din exteriorul ei, din mediul ei de funcționare. Organizațiile au viața lor, dezvoltându-se prin intermediul schimbărilor în tehnologie, în ceea ce privește produsele și serviciile oferite de organizație, schimbări ale strategiei și structurii organizaționale, schimbări ale oamenilor și culturii organizaționale, schimbări în procesele de desfășurare a afacerilor. O organizație nu poate rămâne sănătoasă, viabilă, pentru o perioadă mai lungă, fără să posede capacitatea de a anticipa, iniția, implementa și evalua schimbarea.

Schimbarea presupune ajustarea continuă a vieții organizației la condițiile externe din mediul de operare, în paralel cu o creștere a stabilității pe plan intern. Acest proces constituie dilema schimbare – stabilitate, care poate fi abordată numai prin existența unei viziuni despre viitorul organizației, a sensului de identitate al organizației, a interacțiunii organizație – mediu, a unei structuri organizaționale flexibile, a utilizării eficace a tehnologiei avansate și prin existența unui sistem de recompensare a angajaților care să reflecte în egală măsură atât prioritățile, valorile și normele organizaționale, cât și nevoile individuale de demnitate și dezvoltare⁵.

Problema principală a perioadei de schimbare este reducerea rezistenței la schimbare și abia apoi se pune problema organizării schimbării.

³ Kotter, J. – *The general managers*, New York, Free Press, 1982.

⁴ Luthans, F., Hodgetts, R., - *Real managers*, Cambridge, Ballinger, MA, 1988.

⁵ Berchard, R. – *Organizational transitions: managing complex change*, Reading Harris R.T. MA: Addison-Wesley, 1987.

În general, omul se simte bine într-un mediu predictibil, iar orice schimbare îi creează anxietate și îi determină o atitudine de rezistență și opoziție. Rezistența la schimbare a angajaților unei organizații este de natură complexă și integrează aspecte profesionale, de educație și aspecte psihologice. Câteva forme de rezistență la schimbare sunt, de exemplu, neimplicarea, inerția, teama de a lua decizii.

Exprimările verbale de genul “este prea complicat”, “ce este rău în cum am făcut până acum?”, “am mai încercat noi și n-a mers” și chiar reducerea sau alterarea feed-backului și a comunicării, conflictele, grevele etc. sunt manifestări caracteristice ale acestei rezistențe la schimbare.

La baza rezistenței excesive la schimbare a angajaților se pot afla motive extrem de variate, dintre care vom aminti în continuare doar câteva:

- orice schimbare în structura organizației constituie o amenințare implicită la adresa rolului individului. Dacă individul crede că schimbarea ar putea determina pierderea recunoașterii câștigate până la acel moment, se va opune. Reacția poate fi similară chiar și dacă schimbarea aduce cu sine creșterea responsabilităților prin promovare. Anxietatea generată de posibilitatea de a pierde un “bun” câștigat, teama de a nu putea face față corespunzător unor cerințe noi atrag după ele nu numai rezistența la schimbare, ci și scăderea performanței;

- orice schimbare în relațiile interpersonale care s-au format în timp pentru satisfacerea nevoilor de socializare, schimbare care poate fi impusă de relații ierarhice noi, de sarcini și responsabilități noi, constituie un element stresant, deci individul va încerca să-l elimine, opunându-se schimbărilor;

- anticiparea posibilității unor pierderi de ordin economic determinate de schimbare, care amenință capacitatea de satisfacere a nevoilor fundamentale de ordin fiziologic, de siguranță și confort, va genera opoziția celor care se simt amenințați.

Rezistența la schimbare poate fi redusă sau îndepărtată numai dacă managerul înțelege natura ei și acționează în mod adecvat. S-a constatat faptul că, în general, angajații manifestă rezistență nu atât schimbărilor de ordin tehnic (tehnologie, metode, etc.), cât mai degrabă celor de ordin social și de relații interumane care însoțesc schimbarea de ordin tehnic. Din acest motiv abilitatea managerului de a comunica, de a explica, de a înțelege, îndruma și sfătui și preocuparea de a păstra deschise canalele de comunicare cu angajații sunt esențiale.

Cele mai uzuale metode de abordare a schimbării în organizație sunt următoarele:

a. prin decizie de sus în jos – anunțarea schimbării de către o persoană cu putere de decizie și autoritate formală. Este metoda cea mai rapidă și des folosită, dar eșuează atunci când comunicarea deciziei nu se face în mod adecvat și, astfel, cei care trebuie să implementeze schimbarea nu sunt pregătiți pentru schimbare și nu se implică în proces;

b. prin decizia grupului, ca soluție a unei probleme constatate și luate în discuție – se bazează pe participare și consens în luarea deciziilor. Avantajele acestei metode constau în posibilitatea de a utiliza cunoștințele comune ale grupului și în creșterea nivelului de acceptare a schimbării, ea fiind decisă de grup prin consens;

c. prin discutarea datelor schimbării de către cei implicați în schimbare. Se pleacă de la chestionare menite să diagnosticheze problemele din aria de interes. Datele obținute sunt prelucrate, problema este diagnosticată și se stabilește un plan de rezolvare a acesteia. Uneori se apelează la consultanți din exterior, care prezintă și interpretează datele folosind tehnici de rezolvare de probleme și de construire de grupuri pentru diagnosticarea schimbării și introducerea ei;

d. un alt mod de abordare îl reprezintă discutarea datelor schimbării în cadrul cercurilor de calitate (grupuri voluntare de rezolvare de probleme). Concluziile la care ajunge acest grup sunt transmise conducerii, care inițiază apoi schimbarea.

e. prin înlocuirea personalului cheie din organizație cu persoane care sprijină și promovează schimbarea. Astfel, o nouă conducere impune de obicei și personal nou, cel puțin în pozițiile care, din punct de vedere strategic, sunt critice pentru implementarea strategiei și politicii acesteia. Dezavantajul acestei metode constă în pierderea experienței: noua conducere trebuie să “învețe” (ceea ce necesită un anumit timp), înainte de a fi în măsură să acționeze. Este foarte probabil să i se opună forțe de rezistență puternice din partea angajaților vechi.

f. Abordarea structurală se referă la inițierea schimbării prin *schimbarea organigramei*, adică a relațiilor de tipul “cine lucrează pentru cine”. Această abordare are un impact foarte mare asupra

canalelor de comunicare formale și neformale, modifică puterea de a administra recompense sau pedepse și aduce schimbări în rolurile angajaților.

Metoda cea mai eficientă prin care poate fi introdusă o schimbare este cea de discutare a datelor schimbării cu personalul implicat în schimbare. În acest context abordarea, puterea de a convinge, deprinderile de comunicare, cunoașterea unor tehnici specifice de comunicare în grup sau interpersonale sunt necesare pentru definirea, planificarea, explicarea și implementarea acesteia. Abilitatea de a analiza auditoriul, de a clarifica și comunica scopul schimbării, de a aduna informații de la cei implicați, în general de a adapta situației o strategie a comunicării constituie calitățile care se cer managerului ce dorește să acționeze ca inițiator sau promotor al schimbării.

Pentru a se ajunge la schimbare este necesar ca, în primul rând, organizația (grupul) să conștientizeze și să recunoască nevoia de schimbare. Crizele sau chiar falimentul unei organizații pot proveni tocmai din nesusținerea nevoii de schimbare. Dacă însă problema este sesizată, analizată și se propun soluții, înseamnă că procesul de schimbare a fost inițiat. În procesul schimbării există trei etape distincte: inițierea, implementarea și evaluarea acesteia.

Persoanele ce vor fi afectate de schimbare, trebuie să facă cunoștință cu necesitatea schimbării iar pe baza problemelor ce vor fi puse în discuție să accepte necesitatea introducerii unei schimbări în activitatea lor.

Inițierea schimbării constă în înțelegerea și definirea problemei care generează nevoia de schimbare și are ca rezultat identificarea de soluții potențiale. La aceasta se adaugă analiza nivelului de pregătire a oamenilor pentru implementarea schimbării și, în mod corespunzător, nevoia de a gândi o strategie de reducere a rezistenței la schimbare precum și asigurarea sprijinului conducătorilor neformali ai grupului.