

PARTICULARITATI ALE COMUNICARII MANAGERIALE ÎN FIRMELE EUROPENE

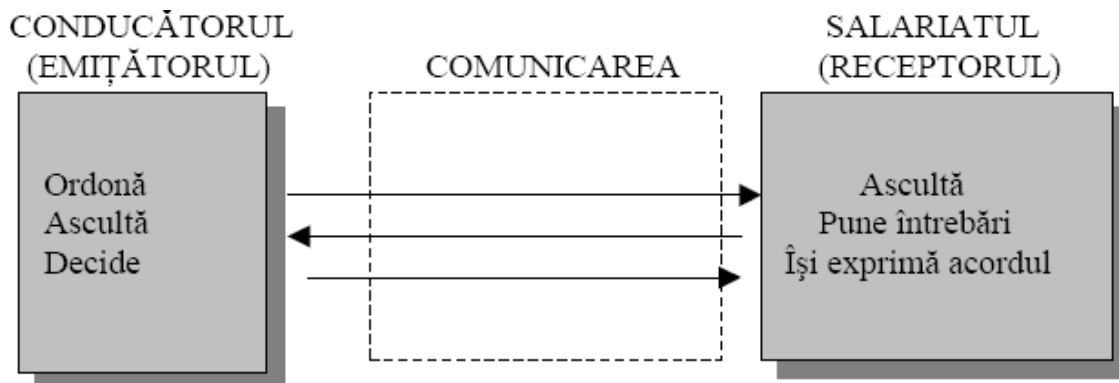
1. Caracterizarea generala a comunicarii manageriale

Situându-ne pe punctul de vedere managerial, ne vom opri la autorii care aseaza comunicarea în diferite ipostaze ale managementului, pe baza carora formuleaza si definitii ale comunicarii manageriale.

Astfel, O. Nicolescu si I. Verboncu definesc comunicarea ca “proces de transmitere a informatiilor, sub forma mesajelor simbolice, între doua sau mai multe persoane, unele cu statut de emitator, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice”.

Samuel C. Certo defineste comunicarea ca fiind “procesul de împartasire a informatiilor cu alte persoane”, înțelegând prin informatie “orice gând sau idee pe care managerii doresc sa o împartaseasca altor persoane”.

Ionel Dumbrava foloseste chiar termenul “comunicare manageriala”, pe care-l defineste astfel: procesul rational prin care o sursa de informatii (emitator, transmitator) tinde sa actioneze asupra unui receptor în asa fel încât sa provoace la acesta actiuni care sa permita rezolvarea problemelor ce intra în sfera de cuprindere a emitatorului si a receptorului, precum si a grupului de care acestia apartin”. Logica acestei definitii este marcata de autor prin stabilirea unui scop determinat, specific actiunii manageriale si a unei finalitati determinate, succesul organizatiei. Tocmai de aceea, el prezinta si o varianta de definitie strict manageriala: “comunicarea manageriala reprezinta procesul prin care oamenii sunt informati si coordonati pentru a obtine rezultate mai bune.” Acestei definitii îi corespunde schema generala a comunicarii manageriale pe care el o propune:



Schema propusa de autor este mai aproape de conceptiile moderne asupra comunicarii, întrucât releva dublul sens al relatiei de comunicare, dar definitiile enuntate de acesta par, în raport cu semnificatia contemporana si complexitatea actului comunicarii, relativ limitative, reductibile la o relatie liniara.

În lucrarea citata, Monica Voicu si Costache Rusu, dupa ce investigheaza majoritatea definițiilor prezentate mai sus, fara a formula o definitie, în sens strict, enumera 12 atribute prin care autorii identifica conceptul comunicarii manageriale:

Instrument de conducere pentru toate atributele acesteia: prevedere, organizare, antrenare coordonare, control;

Mijloc al managerului de a înțelege și de a fi înțeles;

Retea cauzala, cu noduri și feedback;

Proces decizional;

Auxiliar al feedback-ului;

Retea de fluxuri informationale;

Influentata de capacitatile și atitudinile persoanelor implicate direct;

Integrata în cultura organizationala;

Implicata în toate activitatile proprii unui conducator;

De natura dubla: formala și informala;

Orientata nu numai spre informare, ci și spre schimbare;

Utilizata și pentru influentarea comportamentului angajatilor.

În congruenta cu toate definițiile inventariate în prezenta lucrare, precum și cu imaginea reala din marile sisteme de management ale lumii contemporane, credem că pentru comunicarea manageriala s-ar putea formula o definiție de genul: Comunicarea manageriala este o funcție a managementului prin care se asigură eficiența vehicularii informațiilor manageriale ale unui sistem managerial. La această definiție s-ar putea adăuga una care să precizeze sensul utilizării termenului “informație manageriala”: orice informație care are legătura cu acțiunea manageriala. Urmărește ca termenului “informație” să-i dăm sensurile și semnificațiile oferite de teoria informației, de cibernetică, semiotică și semiologie.

2. Funcțiile comunicării manageriale

Monica Voicu și Costache Rusu formulează, pentru comunicarea manageriala, următoarele funcții:

1. Informarea.
2. Transmiterea deciziilor.
3. Influentarea receptorului de a accepta sau a aplica decizii sau valori.
4. Instruirea angajaților.
5. Crearea de imagini.
6. Motivarea angajaților.
7. Promovarea culturii organizaționale.⁵

Autorii consideră că principala funcție a comunicării manageriale este aceea de informare. Ei au în vedere faptul că prin această funcție se asigură accesul tuturor membrilor organizației la informații, cunoașterea de către aceștia a obiectivelor organizației și a modului de îndeplinire a acestora, prin accesul la informațiile care permit implementarea deciziilor. De altfel, așa cum rezultă din tratarea acestor funcții, toate celelalte sunt subordonate aceluiași scopuri ca și cele ale informării, cu anumite particularități de conținut: transmiterea deciziilor capătă un caracter formal și oficializat, influențarea urmărește un feedback de calitate, comunicarea dintre angajați și o atmosferă de inițiativă și creativitate, instruirea asigură competența profesională și morală a angajaților, iar motivarea și promovarea culturii organizaționale urmărește creșterea coeziunii funcționale și morale a organizației, a atașamentului angajaților la valorile acesteia.

Când privește crearea de imagini, aceasta este singura funcție dintre cele

prezentate de autori care are si valente externe, legate de ancorarea organizatiei în circuitul da valori al societatii, pe plan national si international.

Ionel Dumbrava prezinta functiile comunicarii manageriale în urmatoarea formulare:

1. Functia de informare, din exterior, prin intermediul activitatilor de marketing, reclama, aprovizionare, relatii cu publicul, dar si informare interna, prin canale de comunicare formale si neformale.
2. Functia de comanda si control.
3. Functia de influentare, instruire, îndrumare si sfatuire.
4. Functia de integrare si mentinere a organizatiei în stare operationala.

Privite prin interesul managerilor firmei, finalitatile comunicarii sunt formulate de autor, dupa cum urmeaza:

1. Atragerea tuturor membrilor firmei la exercitarea tuturor activitatilor necesare obiectivelor planificate.
2. Crearea si mentinerea unor relatii sigure de coeziune si cooperare între toti salariatii.
3. Identificarea si lichidarea la timp a tuturor influentelor perturbatoare, care dauneaza relatiilor de coeziune existente si ameninta calitatea rezultatelor.
4. Mentinerea interesului salariatilor fata de strategia organizatiei, prognozele si problemele ei.
5. Asigurarea contributiei salariatilor la gasirea de cai pentru rezolvarea optima a obiectivelor.
6. Rezolvarea problemelor si conflictelor organizatiei.
7. Asigurarea fluxului liber al informatiilor.

Maniera de prezentare a acestor functii tine seama în mod explicit de specificul managementului organizatiilor. Cu toate acestea, în virtutea acceptiunii pozitive a filosofiei manageriale moderne, consideram ca formularea unor functii, îndeosebi a celor de la punctele 2, 3, 4 si 5 denota o viziune dirijista, punitiva asupra comunicarii, cu accent mai degraba pe conservarea unor stari, decât pe modificarea lor permanenta.

De aceea, consideram ca pentru comunicarea manageriala sunt esentiale functii ca: motor al dezvoltarii si înoirii; crearea de climate ale performantei; modelarea profesionala si dezvoltarea carierei etc. De asemenea, credem ca functiile comunicarii manageriale ar putea fi grupate pe doua directii, în raport de finalitatile acestora: functii interne, unde sa se includa majoritatea celor enumerate de autorii citati si functii externe, unde sa se includa formele comunicarii manageriale prin actiunile de marketing.

Analizând principalele orientari contemporane în domeniul marketingului, Camelia Dragomir retine, ca prima orientare, "intensificarea efortului de culegere, analiza si utilizare a informatiilor care sa conduca la o cât mai mare apropiere de client si la o întelegere cât mai buna a nevoilor acestuia." Cât priveste continutul informatiilor vehiculate în comunicarea prin marketing, autoarea prezinta urmatoarea lista:

- Situatia pietei;
- Situatia clientilor;

Situatia comertului;
Situatia furnizorilor;
Situatia concurentilor;
Situatia mediului.

Comunicarea manageriala prin marketing este relevanta si sub aspectul instrumentelor de marketing, între care autoarea identifica “instrumente ale politicii de comunicare între firma si actualii sai clienti si colaboratori, în care se includ: publicitatea clasica prin mass-media, promovarea vânzariilor, târguri si expozitii, relatii publice, sponsorizare, eveniment-marketing etc.

Din cele prezentate de autoarea citata rezulta cu prisosinta functiile externe ale comunicarii manageriale ca functii de comunicare prin marketing. Punerea în functiune a fiecaruia dintre instrumentele enumerate mai sus reprezinta tot atâtea functii externe ale comunicarii manageriale.

3. Modelele comunicarii manageriale

Modelele comunicarii prezentate anterior au o deosebita valoare pentru înțelegerea continutului si circumstantelor comunicarii manageriale. Pe baza studiului obiectivelor, continutului si functiilor managementului, putem identifica pentru fiecare model si pentru fiecare componenta a modelului de mai sus elemente specifice.

Astfel, pe baza schemei generale a comunicarii, putem aprecia ca în management sursele comunicarii sunt deosebit de variate. Ele pot fi o persoana sau o institutie (managerul, echipa manageriala, firma, institutiile de stat sau publice, organizatiile, furnizori sau clienti, parteneri de cooperare sau concurenti, patronatul sau sindicatul, angajatorul sau salariatul, opinia publica sau mass-media etc.). Fiecare dintre aceste surse pot deveni, în conditii concrete, receptori sau pot fi în acelasi timp surse si receptori.

În ce priveste canalele de transmitere, în managementul european se utilizeaza întreaga gama a acestora, de la vocea umana sau gestică la sistemele de comunicatii prin satelit, de la curier la internet, de la textul rational la slogan, de la rationalitatea logica la constructiile simbolice. Pentru toate acestea exista un patrimoniu universal de coduri, împreuna cu sisteme de coduri si culturi regionale, nationale, corporatiste sau proprii unei singure organizatii. Managementul competitiv trebuie sa le aleaga pe acelea care corespund cel mai bine scopului în care se initiaza si se întretine comunicarea.

Deosebit de interesante sunt conceptele utilizate în management, în raport cu obiectele pe care le desemneaza; este de retinut faptul ca ele se constituie într-un adevarat tezaur cultural-stiintific, denumit adesea “cultura manageriala”. Gradul de asimilare a acestei culturi influenteaza hotarâtor capacitatea de comunicare manageriala cu parteneri interni si externi, de integrare în structuri economice si social-politice nationale, regionale sau mondiale, precum si orientarea activitatii interne a organizatiei spre valorile specifice acestor entitati. Prin urmare, primenirea limbajelor utilizate în managementul contemporan cu concepte, expresii, modele culturale si comportamentale relativ straine de cultura nationala este o necesitate impusa nu de moda, sau de nevoia de a face pe plac altora, ci de asigurarea unei înalte eficiente a actului managerial.

Interesante comentarii se pot face cu privire la punctul de vedere saussurian asupra procesului de semnificare. Ocultarea obiectului semnificat poate fi evidentiata si în comunicarea manageriala. Managementul însusi este un univers al conceptelor, iar matematizarea si informatizarea proceselor de elaborare si luare a deciziilor în

managementul european amplifica și mai mult îndepărtarea comunicării de obiect și orientarea spre ideea care ne-o facem despre obiect, de unde ajungem, de fapt, la concept. Mai mult, chiar, putem spune că unele mesaje vehiculate în comunicare sunt ele însele codificări ale unor idei asimilate ca entități conceptuale. Sunt de notorietate, în acest sens, expresii ce reproduc mesaje codificate sau prescurtări ale unor denumiri, uzuale în limbajul managerial. Tendința managementului modern de a pierde obiectul sub manta abstractizării este o problemă ce poate aparține studiului barierelor de comunicare.

Pentru comunicarea managerială, modelul triunghiular al lui Newcomb oferă sugestii deosebite, mai ales în ce privește abordarea relațiilor interpersonale și de grup din cadrul organizației. Menținerea echilibrului comunicational înseamnă, până la urmă, prevenirea și înlăturarea divergențelor, a tensiunilor, a factorilor perturbatori pentru coeziunea grupurilor de lucru, ceea ce aduce mari beneficii în contul performanțelor organizației. Mereu invocată “lipsa de comunicare”, ca motivatie a rupturilor, uneori iremediabile, din interiorul unor grupuri umane este adesea produsul diferenței de semnificații pe care partenerii le acordă unor fapte, evenimente, stări, acțiuni. O bună mediere pentru aducerea la un numitor comun a interpretărilor înlătură, adesea, asemenea rupturi.

Dezvoltarea modelului triunghiular prin introducerea între interlocutori a mijlocului de comunicare în masă oferă comunicării manageriale interpretări dintre cele mai interesante. Potrivit schemei prezentate, variantele fBA, fCA și fBC reprezintă feedbackuri specifice comunicării manageriale, ca de exemplu: prima: cumpărarea de produse sau servicii ca urmare a persuasiunii asupra publicului; a doua: refuzul reclamelor la țigări sau alcool, modificarea unor reclame, propuneri de mediatizare a imaginii firmei etc.; a treia: publicul admite sau respinge, face propuneri privind mediatizarea activității și produselor firmei prin scrisori, răspunsuri la sondaje, barometre de audiență etc..

Termenul “comunicare deschisă”, utilizat de Gerbner pune, de asemenea, probleme comunicării manageriale. În ce măsură este comunicarea managerială deschisă, depinde de natura informațiilor vehiculate, precum și de stilul de lucru al managerilor.

Informațiile tehnice, comenzile de execuție, rapoartele statistice și operative sunt mai puțin accesibile deschiderii, în timp ce acele informații care pun în opera relații umane interpersonale, negocieri de statusuri și roluri, acțiuni educationale sau alte acte de persuasiune sunt mai accesibile deschiderii.

De asemenea, managementul de tip autoritar este, în general, mai puțin predispus la o comunicare deschisă, în timp ce managementul de tip cooperativ, permisiv stimulează comunicarea deschisă. În momente distincte și în situații determinate este chiar recomandabil ca sursa să emită spre destinatari doar sugestii asupra semnificațiilor unor comportamente așteptate, lăsând la latitudinea acestora să găsească formula de reacție.

Adaptarea și reconstrucția permanentă a sistemului de comunicare pe baza sugestiilor oferite de filosofia, sociologia, psihologia și antropologia comunicării este, în management, premisa dinamismului procesului managerial, a trecerii acestuia de la modelul managementului de corectare, specific fostelor economii etatiste, centralizate, la acela al managementului proiectiv, de programare și schimbare, specific economiei de piață europene.

4. Tipologia comunicării manageriale

Importante concluzii se desprind pentru comunicarea managerială din aplicarea

schemei tipologice propuse anterior.

Vom observa faptul ca comunicarea manageriala este în exclusivitate comunicare umana, iar din perspectiva relationala est o comunicare în cadrul speciei, toate tipurile de comunicare de la aceasta clasa fiind prezente cu intensitate maxima.

Comunicarea interpersonală este cea mai complexă formă de comunicare managerială. Ea este, prin excelență, o relație de comunicare cu doi parteneri individuali, aflați față-n față. Ei sunt, în același timp emițatori și receptori, fie ca este vorba de formă orală, scrisă sau prin alte mijloace de comunicare. Cu toate acestea, având în vedere că unul dintre parteneri inițiază comunicarea, premeditând-o sub toate aspectele (formulează scopuri, stabilește conținutul, modalitatea de codificare și canalul de transmitere), putem spune că acesta este, în ultima instanță sursa, iar celălalt receptorul. A comunica interpersonal în cadrul unei organizații înseamnă a sta de vorba cu oamenii, a le transmite idei, sentimente, sfaturi, recomandări, uneori atenționări, dojene, dar și a-i asculta, sub toate aceste aspecte, inclusiv cele neplăcute. Samuel C. Certo formulează zece principii ale eficienței în comunicarea interpersonală:

1. Încercați să vă clarificați ideile înainte de a comunica.
2. Examinați scopul adevărat al fiecărei comunicări.
3. Luați în considerare ansamblul aspectelor fizice și umane atunci când comunicați.
4. Consultați-vă cu alții, atunci când este cazul, pentru planificarea comunicării.
5. Fiți atenți, atunci când comunicați, la nuanțe și nu numai la conținutul de bază al comunicării dumneavoastră.
6. Beneficiați de ocazia, atunci când se ivește, de a transmite destinatarului ceva care să-l ajute sau de valoare.
7. Urmăriți efectul comunicării.
8. Comunicați atât pentru ziua de mâine, cât și pentru prezent.
9. Asigurați-vă că acțiunile dumneavoastră sprijină comunicarea.
10. Încercați nu numai să fiți înțeleși, dar și să înțelegeți. Fiți o persoană care știe să asculte.

În legătură cu capacitatea managerilor de a asculta, același autor formulează zece principii pentru a fi un bun ascultător:

1. Încetați să mai vorbiți.
2. Usurați sarcina celui care vorbește.
3. Arătați-i celui care vorbește că vreți să-l ascultați.
4. Nu faceți lucruri care vă distrag atenția.
5. Identificați-vă cu vorbitorul.
6. Fiți răbdător.
7. Controlați-vă temperamentul.
8. Lasăți-o mai ușor cu argumentele și criticile.
9. Puneți întrebări.
10. Încetați să mai vorbiți.

Repetarea, în final, a primului principiu nu este o greșeală de redactare ci o exigență a autorului, care precizează faptul că acesta este “primul și ultimul principiu”, adică principiul fundamental pentru a fi un bun ascultător.

Niki Stanton formulează, și el, zece sfaturi pentru o bună ascultare, pe care le redăm mai jos, pentru comparație:

Fiti pregatiti sa ascultati

Fiti interesat
Aratati-va interesul
Pastrati-va mintea deschisa
Urmarii ideile principale
Ascultati critic
Ascultati cu atentie
Luati notite
Ajutati vorbitorul
Nu întrerupeti pe vorbitor

Încurajarea si promovarea comunicarii interpersonale este o cerinta majora a managementului european. Astazi în Europa nu se mai pot conduce organizatii si afaceri din turnuri de fildes, ci numai printr-un contact cât mai intens cu fiecare dintre participantii la viata si obiectivele organizatiei.

Comunicarea de grup este tipul de baza al comunicarii din interiorul echipei manageriale si al tuturor organelor colective de management sau grupe de munca: consilii de administratie, A.G.A., colegii, grupuri de lucru etc. Principiile si regulile comunicarii interpersonale sunt, în general, aplicabile si comunicarii de grup, daca ele se adreseaza fiecarui membru al grupului si cu deosebire celui care reprezinta liderul acestuia. La acestea s-ar putea adauga o regula fundamentala a comunicarii de grup: respectarea regulilor democratice de functionare a grupurilor si mai ales a prezumtii de egalitate de tratament pentru toti membrii grupului (acceptarea tuturor punctelor de vedere, negocierea acestora, votul pentru solutiile finale etc.)

Comunicarea de masa este o forma de comunicare manageriala mai putin intensa, dar deosebit de utila în management. Ea presupune difuzarea informatiilor de la un emitator, prin mijloace specifice, catre o masa de receptori. Cele mai importante exigente cu privire la comunicarea manageriala de masa sunt:

alegerea cu grije a informatiilor care se preteaza la comunicarea de masa (informatii simple, usor de retinut, de mare interes si impact pentru receptori).

selectarea cu profesionalism a canalelor de comunicare (la nevoie se pot alege canale diferite pentru aceeasi informatie)

stabilirea judicioasa a momentului comunicarii (situarea corecta în an, anotimp, zile din luna, din saptamâna, ora) si a numarului de repetari a informatiei.

controlul permanent al impactului comunicarii, prin mijloace sociologice.

O observatie cu totul speciala se impune în legatura cu comunicarea intrapersonala. Ea nu poate fi tratata propriuzis ca fiind comunicare manageriala. Dialogul managerului cu sine reprezinta, dincolo de functia lui manageriala, o exigenta morala si culturala. Fiecare om, pentru a fi tratat cum se cuvine de cei din jur, trebuie sa aiba constiinta propriei valori si a propriului statut formal si informal în mediul sau.

Autocontrolul permanent nu este usor, dar absolut necesar pentru orice persoana publica.

Unii manageri merg pâna acolo încât își înregistreaza vizual si audio comportamentul, dupa care îl studiaza pentru înlaturarea deficientelor. În mod deosebit managerii sunt preocupati de folosirea corecta a limbii, de înlaturarea ticurilor gestuale si verbale, a "locurilor comune", a banalitatilor, a disonantelor de ordin vestmintar sau comportamental. În comunicarea externa, acestia trebuie sa cunoasca cultura si obiceiurile partenerilor de comunicare si sa evite gesturi, expresii, comportamente care,

pentru acestia, sunt inacceptabile (spre exemplificare, daca în cultura noastra sarutatul mâinii unei subalterne este o dovada de respect, în unele culturi, îndeosebi în cele anglosaxone, ea poate fi considerata hartuire sexuala). Este de notorietate un alt caz, autentic de data aceasta, de data recenta, când unui fotbalist român de valoare, angajat la o echipa araba, i-a fost reziliat contractul de munca pentru ca a refuzat sa sarute mâna patronului la iesirea de pe teren).

Este evident ca comunicarea intrapersonala este o premisa a eficientei oricarui tip de comunicare. Înainte de a comunica cu altii, trebuie sa comunicam cu noi însine.

Cât priveste perspectiva mijloacelor, comunicarea manageriala este atât verbala cât si nonverbala, în cadrul celei nonverbale fiind preponderente unele componente ale comunicarii gestual-kinestezice, în timp ce, în cadrul comunicarii verbale, comunicarea orală si scrisă se interpatrund si se conditioneaza reciproc.

O atentie deosebita se acorda, în cadrul comunicarii manageriale, comunicarii cu ajutorul obiectelor. Neglijata în buna masura, în tara noastra, înainte de anul 1989, acest tip de comunicare a reprezentat, în procesul trecerii la economia de piata, un criteriu public de diferentiere între firmele serioase, de încredere, cu înclinatii europene si cele îndoielnice. Aspectul exterior si interior al spatiilor administrative si de productie, ergonomia si designul locurilor de munca si al echipamentului, al spatiilor comerciale sau publice, design-ul produselor activitatii economice, toate acestea au influentat semnificativ diferenta dintre succes si faliment, dintre autentic si fals, dintre trecut si viitor, dintre european si neeuropean.

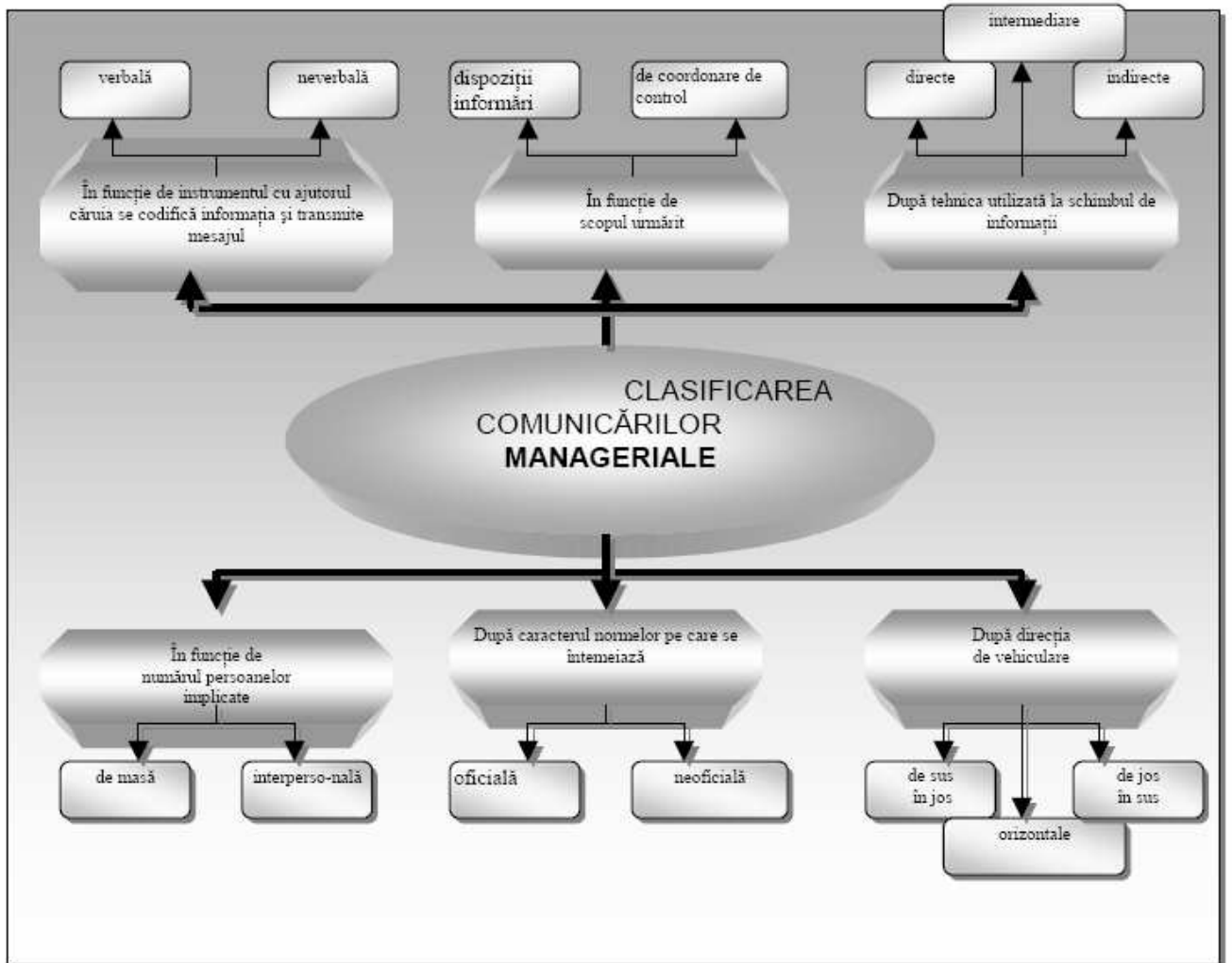
În cadrul comunicarii verbale orale accentul cade pe dialog si conversatie, în prima varianta (emitor individual-receptor individual), locul confesiunii fiind luat de raportul de activitate, iar în a doua varianta (emitor individual-receptor colectiv) continutul se modifica substantial, lectura colectiva si doar unele din formele discursului ocazional fiind proprii comunicarii manageriale (discursul inaugural, conferinta, eventual interpelarea), la care se adauga activitati de comunicare specifice managementului cum sunt analiza economica, bilantul, instructajul, negocierea etc.

În cadrul comunicarii verbale scrise, se impun observatii cu privire la varianta a doua (emitor individual-receptor colectiv), unde continutul specific managementului cuprinde ordine si dispozitii, comenzi, comunicate, planuri de munca etc., iar la varianta a treia (emitor colectiv-receptor colectiv) apar în continut planuri, programe, regulamente, acorduri, înțelegeri, contracte etc.

Cu aceste observatii, schema generala a tipurilor de comunicare devine un instrument valoros de analiza a comunicarii manageriale, îndeosebi atunci când se pune problema utilizarii tuturor mijloacelor si formelor de comunicare posibile.

O clasificare mai apropiata de domeniul managementului realizeaza Ion Petrescu, în lucrarea "Management social".¹¹ Fata de clasificarea anterioara, autorul pune în evidenta unele criterii specifice managementului cum sunt: scopul urmarit în comunicare, tehnica utilizata în schimbul de informatii, caracterul normelor pe care se întemeiaza sau directia de vehiculare. Pe baza acestor criterii, autorul pune în evidenta tipuri de comunicare manageriala cum sunt: în primul caz, dispozitii, informari si comunicari de coordonare si control, în al doilea caz comunicarea directa, indirecta si intermediara, în al treilea caz comunicarea oficiala si neoficiala, iar în al patrulea caz comunicarea de sus

în jos, de jos în sus și orizontală. Dacă luăm în considerare existența, în orice proces de comunicare, a feedbackului, atunci considerăm că este mai relevant să vorbim, relativ la criteriul direcției de vehiculare, de comunicarea verticală și orizontală.



Comentarii interesante se fac în literatura de specialitate în legatură cu relația dintre comunicarea oficială și neoficială. Samuel C. Certo numește aceste tipuri de comunicare formală și informală. Autorul numește comunicarea formală “comunicarea în organizație între nivelurile ierarhice din organigramă”, iar comunicarea informală “comunicarea care nu respectă nivelurile ierarhice din organizație”. Pentru fiecare dintre aceste tipuri de comunicare autorul stabilește modele de comunicare în funcție de poziția și numărul partenerilor de comunicare.

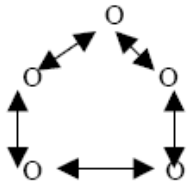
Astfel, pentru comunicarea formală identifică trei modele: în cerc, în serie și nemijlocită, prezentând și avantajele și dezavantajele fiecăreia:

În cadrul comunicării oficiale, managementul autoritar încurajează comunicarea nemijlocită, în timp ce managementul consultativ preferă comunicarea în cerc sau în serie. Fiecare dintre modelele prezentate având atât avantaje, cât și dezavantaje,

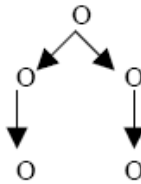
managementul trebuie sa aleaga solutia optima, în functie de natura, structura, obiectivele si gradul de coeziune a organizatiei.

Probabil ca organizatiile adânc ierarhizate, cu o înalta dinamica si precizie a proceselor vor cultiva o comunicare în serie (organizatiile militare, tehnologice, sportive etc.), în timp ce organizatiile putin ierarhizate, cu o dinamica aleatorie, vor cultiva o comunicare în cerc (organizatiile politice, sindicale, stiintifice etc.)

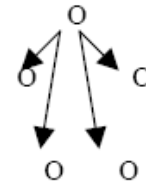
Comunicare în cerc



Comunicare în serie



Comunicare nemijlocită



C A R A C T E R I S T I C I

- viteză lentă
- acuratețe slabă
- organizarea instabilă
- nu apare un lider
- moral foarte bun

- viteză rapidă
- acuratețe bună
- organizare stabilă dar lentă
- lider semnificativ
- moral slab

- viteză rapidă
- acuratețe bună
- organizare stabilă și imediată
- lider pronunțat
- moral foarte slab

Atentie deosebita se acorda, în managementul european, comunicarii informale (neoficiale). Pentru management, luarea în considerare a comunicarii informale reprezinta calea cea mai sigura de a cunoaste permanent nu numai starea de spirit a membrilor organizatiei, ci si impactul comunicarii formale asupra acestora, sub aspectul acuratetei receptarii si mai ales al acceptabilitatii deciziilor manageriale. Sub acest aspect, în cadrul comunicarii informale se constituie, în jurul a ceea ce sociologia numeste liderii informali, adevarati poli de reactie, care reprezinta pretioase surse de informatii pentru management.

Samuel C. Certo precizeaza ca comunicarea informala genereaza patru tipuri de surse de informatii: cu o singura ramura, de tip taifas, de tip întâmplator si de tip grupuri:

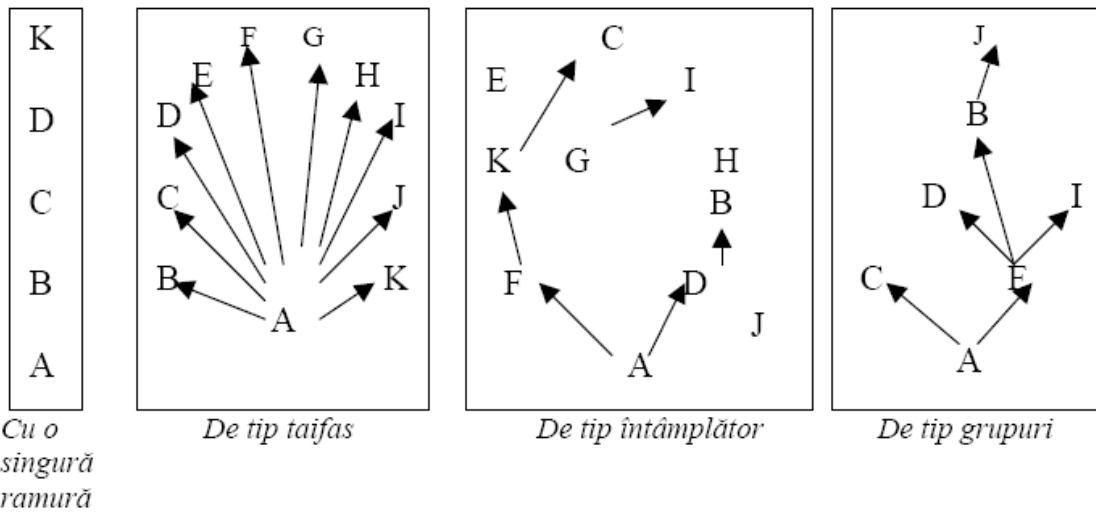
Sursa singura ramura este aceea în care informatia circula de la emitatorul A spre receptorul K pe un singur canal, în care se interpun numerosi interpreti B, C, D, fiecare preluând informatia de la interpretul anterior. Principala caracteristica a acestui tip de informatie este modificarea ei substantiala pe traseu, dar are avantajul unei singure interpretari. Nu se constituie propriu-zis un grup omogen în jurul unui lider informal.

Sursa de tip taifas presupune lansarea informatiei într-un cerc mai larg de receptori, fiecare oferind propria interpretare. Informatia este mai putin distorsionata, mai credibila, are mai multe variante de interpretare, dar slab sustinute. Liderul informal este puternic si reprezentativ pentru starea de spirit din organizatie, putând controla cu usurinta grupul.

Sursa de tip întâmplător presupune circulația unei informații mai puțin relevante pentru mediul comunicational și constituirea ei în mod aleatoriu ca informație pentru personal, cu o credibilitate minimă. Există mai mulți lideri de grupuri, dar aceștia au o influență redusă și episodică.

Sursa de tip grupuri este cea mai complexă. Informația este transmisă în etape, pe direcții selectate, dar pe fiecare direcție se constituie noi grupuri cu lideri proprii, puțin controlați de emitorul inițial, iar credibilitatea informației depinde de acești lideri intermediari. Este interesant, în acest sens, sistemul de promovare a produselor de tip rețea, adoptat de unele firme ca Tepter, Oriflame s.a., în care fiecare intermediar își constituie propriile grupuri de lucru, în interiorul cărora fiecare individ are, la rândul său, grupuri de lucru s.a.m.d.

SURSE DE INFORMAȚII

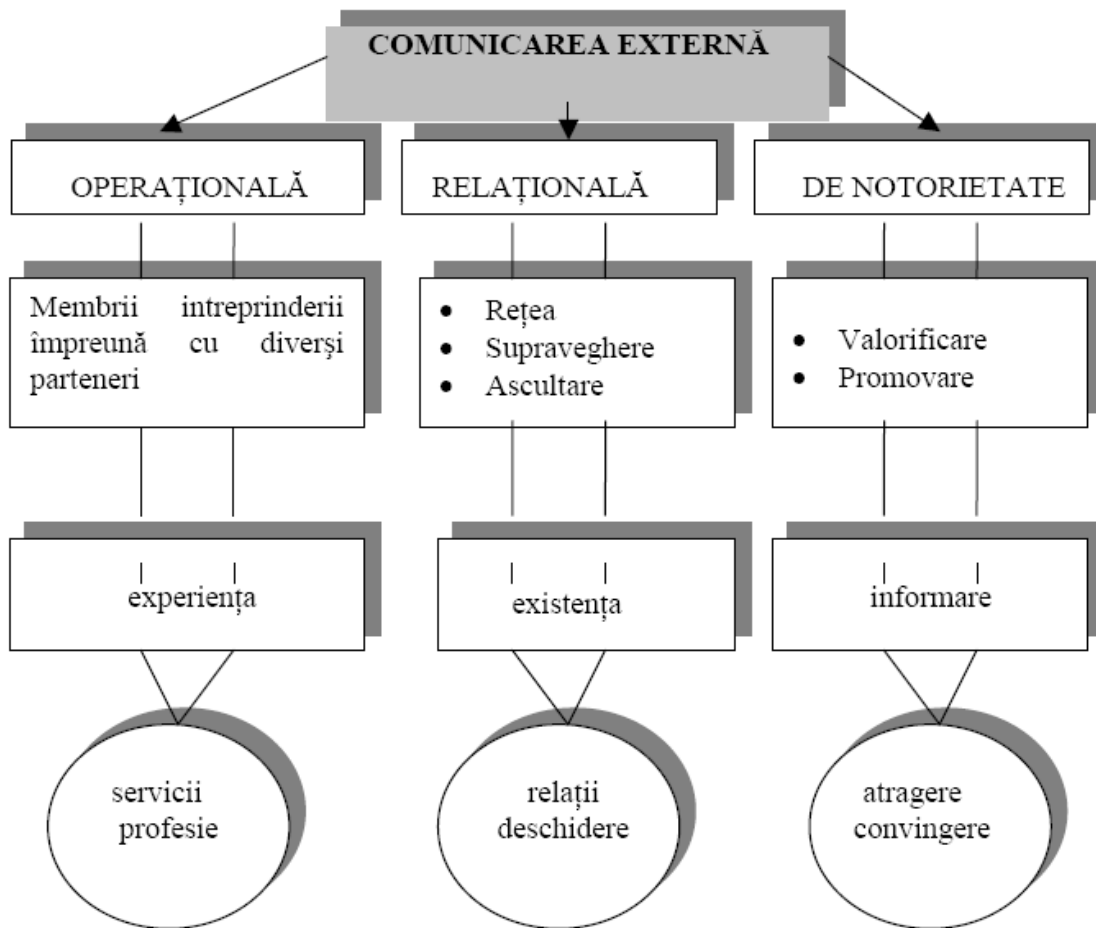


Este de reținut faptul că încurajarea sau descurajarea celor două tipuri de comunicare (oficială și neoficială) depinde, între altele, și de stilurile manageriale. Managementul coercitiv, dirijist, autoritar, propriu organizațiilor de tip paternalist prezente mai ales în estul Europei, încurajează comunicarea oficială și descurajează, până la interdicție comunicarea neoficială, în timp ce managementul cooperativ, consultativ, participativ, prezent cu precădere în organizațiile din Uniunea Europeană, încurajează comunicarea neoficială. Ioan Petrescu susține că “semnificația organizațională a comunicării neoficiale este deosebită pentru manageri, deoarece comunicările neoficiale se utilizează destul de frecvent la regularizarea și controlul rețelei de comunicări oficiale și pentru stimularea personalului”.¹⁶ La rândul său, Samuel C. Certo este de părere că “managerii pot să folosească sursele de informații în mod avantajos pentru maximizarea fluxului de informații către salariați” și prezintă părerea unor specialiști care susțin chiar “ca managerii trebuie să încurajeze dezvoltarea surselor de informații și să se străduiască să devină membri ai acestor rețele pentru a obține un feedback care ar putea fi foarte valoros pentru îmbunătățirea organizației.”

Este puțin reprezentat în studiile despre tipologia comunicării manageriale

criteriul dihotomic intern-extern. Gasim aceasta dihotomie la Lucica Matei, în lucrarea “Management public”, unde autoarea este chiar preocupata de descrierea principalelor domenii ale comunicarii externe.

În conditiile în care majoritatea autorilor din domeniul managementului nu disting între cele doua tipuri de comunicare, consideram ca schema comunicarii externe propusa în lucrarea de mai sus este utila mai ales prin criteriul avut în vedere la stabilirea claselor acesteia: scopul urmarit în comunicare. Pe baza acestui criteriu, clasele rezultate dau si principalele directii de actiune în comunicarea manageriala externa: “operationala”, “relationala” si “de notorietate”.



Ne-am permis sa facem unele comentarii derivate din aceasta schema, pentru a pune în valoare viziunea autoarei.

O problema deosebita este cea a comunicarii manageriale internationale. Asa cum rezulta din studiile de marketing, precum si din cele de management comparat, comunicarea internationala este vitala pentru existenta firmei si a oricarui alt tip de

organizatie. Supravietuirea acesteia sub impactul globalizarii presupune obligatoriu racordarea sa la mediul international, pentru care managementului i se impun câteva exigente majore:

Cunoasterea, de catre un numar cât mai mare de persoane, implicate direct sau indirect în comunicare, a cel puțin o limba de circulatie internationala, precum si angajarea, cel puțin temporar, a unor cunoscatori ai limbii partenerilor de comunicare.

Existenta unei culturi organizationale si manageriale compatibile cu sistemele de codificari uzuale în sistemele de relatii internationale la care organizatia este parte.

Cunoasterea de catre cei implicati a obiceiurilor, traditiilor si obisnuintelor partenerilor de comunicare, a normelor lor de comportament public si privat.

În perspectiva integrarii României în Uniunea Europeana, rezolvarea cerintelor de mai sus este vitala pentru asigurarea unei bune comunicari la nivel european. Pentru aceasta, însa, sunt absolut necesare câteva premise de nivelul evidentei:

Un nivel de instruire stiintifica al managerilor compatibil cu cerintele de asimilare a culturii europene;

Acces neîngradit al managerilor nostri la cultura si practicile manageriale europene. Acesta trebuie promovat atât dinspre institutiile europene, prin deschidere si permisivitate, cât si dinspre manageii nostri, prin acceptarea limitelor si preocupare de a învăta;

Asumarea deliberata a unor investitii în tehnologie si în pregatirea personalului organizatiei pentru a capata "fata" europeana.

NOTE BIBLIOGRAFICE

1. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, op. cit., p. 464.
2. Samuel C. Certo, op. cit., p. 403.
3. Ionel Dumbrava, op. cit., p. 126-127.
4. Monica Voicu, Costache Rusu, op. cit., p. 15
5. Monica Voicu, Costache Rusu, op. cit., p. 24.
6. Ionel Dumbrava, op. cit., p. 128.
7. Camelia Dragomir, Marketingul în centrul performantei manageriale, în Managementul pe baza centrelor de performanta, coord. Ion Petrescu, Editura Expert, 2003, p. 242-245.
8. Samuel C. Certo, op. cit., p. 410-411.
9. Ibidem, p. 421.
10. Niki Stanton, Comunicarea, Societatea Stiinta & Tehnica, 1995, p. 20-21.
11. Ion Petrescu, Management social, Editura Expert, 2004, p. 286.
12. Samuel C. Certo, op. cit., p. 414.
13. Ibidem, p. 418.
14. Ibidem, p. 417.
15. Ibidem, p. 419.
16. Ion Petrescu, op. cit., p. 286.
17. Samuel C. Certo, op. cit., p. 419.
18. Lucica Matei, Management public, Editura Economica, Bucuresti, 2000, p. 398-399.