A XIII-a Conferinţă Naţională multidisciplinară – cu participare internaţională,
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii româneşti",
SEBEŞ, 2013

ABORDARE STRATEGICĂ A ACTULUI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ, Partea I-a

Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR, Adrian ARDUSĂTAN

STRATEGIC APPROACH OF MANAGERIAL COMMUNICATION, Part 1

Communication is crucial in the effectiveness of a manager. Brian Tracy [1] is very categorically stating that "***if you cannot communicate, cannot be leader.***" But effective communication is based on trust, that manager must know how to win from subordinates. Managers know how to listen and to become a good manager, able to communicate effectively, you must know to listen to the other. That's because everyone always feels the need to feel important and valuable. Especially, a subordinate leader will consider actions that will help raise the self; it will make them enjoy longer, and, consequently, make it more efficient gear organization operating.

Cuvinte cheie: comunicare managerială, climatul de comunicare
Keywords: managerial communication, climate of communication

1. Introducere

Interacţiunea umană are la bază procesele de comunicare ca şi condiţie esenţială de realizare. Comunicarea devine astfel elementul care realizează legăturile interumane, asigurând funcţionalitatea socială, transmiterea între indivizi de mesaje care ascund sensuri complexe necesare susţinerii activităţilor şi existenţei în general.

Importanţa comunicării este evidentă, mai ales într-un cadru organizaţional, în care se pune accentul pe eficienţă, urmărindu-se

asigurarea acesteia prin toate mijloacele disponibile. Comunicarea se constituie într-un astfel de mijloc, la îndemâna oricărui manager. Dar, pentru ca exploatarea acesteia să se realizeze într-un sens pozitiv, managerul trebuie să cunoască elementele de bază ale actului de comunicare, pentru a fi capabil de a o adecva situaţiilor punctuale şi persoanelor, ca şi propriilor caracteristici de personalitate.

Ca esenţă a legăturilor umane, comunicarea reprezintă "*ansamblul proceselor fizice şi psihice prin care se efectuează operaţia de punere în relaţie cu una sau mai multe persoane în vederea atingerii anumitor obiective*" [2]. Restrângând sensul acestei definiţii, comunicarea are în vedere transmiterea de mesaje orale, scrise sau de orice altă natură, ca instrumente de realizare a schimburilor informaţionale între un emiţător şi un receptor. Acest schimb are loc sub forma unui mesaj, transmis printr-un canal de comunicare, într-un anumit context, primindu-se totodată şi un răspuns (*feed-back*).

Toate elementele acestei scheme a comunicării intervin cu caracteristicile specifice, particularizând fiecare act de comunicare. Se poate spune că se desfăşoară o adevărată tranzacţie, în care actanţii, emiţătorul şi receptorul sunt implicaţi în egală măsură, rolurile fiind interşanjabile. Comunicarea este privită ca un fenomen global pentru că tot ceea ce este exprimat de individ face parte din comunicarea sa. Sunt integrate astfel vorbele, comportamentele, atitudinile şi limbajul nonverbal. Mai apoi, comunicarea este ţesută dintr-un complex de mize, încercînd să influenţeze informaţia semenilor, poziţionarea individuală, mobilizarea celuilalt, calificarea relaţiei cu acest celălalt [3].

2.Variabile strategice privind emitentul mesajului

2.1 Scopul şi obiectul comunicării

Orice act de comunicare managerială este definit prin existenţa unui scop bine precizat. Clarificarea acestuia sporeşte eficienţa comunicării prin transmiterea unui mesaj clar, precis, uşor de înţeles de către destinatar, în aceeaşi măsură în care contribuie la elaborarea obectivelor şi a tehnicilor, tacticilor adecvate, ceea ce îmbunătăţeşte relaţia de comunicare [4].

Scopul comunicării se formulează sub formă de afirmaţii generale legate de ceea ce se doreşte a se obţine de la destinatar (*ce să afle sau înţeleagă, ce să facă*), de problema ce trebuie rezolvată, în general de ceea ce se urmăreşte. Din scop se desprind obiectivele comunicării, pornind de la general spre specific, determinând

creionarea pasului următor, şi anume, abordarea acelor tehnici si tactici potrivite pentru îndeplinirea scopului general, având în vedere totodată şi caracteristicile destinatarului şi mediul comunicării. Un alt element important este stabilirea modalităţii de realizare a feed-back-ului, pentru a putea urmări nivelul în care comunicarea şi-a atins scopul, ce măsuri se impun pentru redresarea deficienţelor constatate.

2.2 Nivelul de control-implicare

După clarificarea scopului şi a obiectivelor comunicării se impune luarea unei decizii în privinţa nivelului de control şi de implicare a destinatarului ce se doreşte a fi păstrat pe durata actului de comunicare. Nivelul de control exercitat de cel care iniţiază actul de comunicare este invers proporţional cu nivelul de implicare a destinatarului (*care poate fi o persoană, un gup restrâns sau un auditoriu larg*). Astfel, pot fi definite patru tipuri de comunicare, în funcţie de strategia abordată: comunicare de informare, de convingere, de consultare şi de colaborare.

Comunicarea de *informare* are drep scop principal transmiterea unei anumite cantităţi de informaţii către destinatar sub forma unor instrucţiuni, explicaţii, urmând ca acesta sa acţioneze în limitele trasate. Implicarea destinatarului nu este necesară decât pentru clarificări sau lămuriri; destinatarul trebuie doar să afle, să înţeleagă.

Comunicarea de *convingere* presupune faptul că emitentul doreşte ca destinatarul să acţioneze, fiind necesară o oarecare implicare a acestuia din urmă pentru a afla ce nevoi specifice are, ce preferinţe, ce elemente de risc acceptă, ce constrângeri are. O discuţie cu destinatarul este foarte utilă pentru a obţine aceste informaţii şi pentru a fi convins să acţioneze în maniera dorită.

Comunicarea de *consultare* se desfăşoară pe alte coordonate, emitentul urmărind implicarea destinatarului pentru a obţine de la acesta opinii, idei, informaţii cu privire la o anumită problemă pusă în discuţie, scopul fiind acela de a contribui la rezolvarea problemei. Modalitatea de acţiune este discuţia, participanţii fiind liberi de a pune întrebări, de a aduce argumente şi de a face schimb de informaţii.

Comunicarea de *colaborare* are drept caracteristic faptul ca atât emitentul cât şi destinatarul doresc să acţioneze împreună, în urma discuţiilor fiecare având de îndeplinit anumite sarcini, acţiuni punctuale care să se materializeze în rezolvarea problemei iniţiale.

În concluzie, tipul de comunicare se alege în funcţie de cantitatea de informaţii deţinută iniţial de emitent şi de scopul general al

actului de comunicare. Astfel, dacă se deţin informaţii suficiente şi se doreşte numai ca subalternii să acţioneze într-o anumită manieră, atunci este utilă şi suficientă comunicarea de informare, prin care se transmit datele necesare. Cu cât cantitatea de informaţii descreşte, poate fi utilizată comunicarea de convingere, pentru a determina o anumită reacţie destinatarului (*foarte eficiente sunt discuţiile în grupuri mici sau cele individuale*); comunicarea de consultare şi cea de colaborare sunt utile atunci când cantitatea de informaţii este foarte mică şi se urmăreşte rezolvarea unei anumite probleme, generarea unor soluţii prin implicarea destinatarului, care poate veni cu idei, opinii şi argumente noi, constructive.

2.3 Credibilitatea în comunicare

Dincolo, însă, de scop, obiective şi tipul de comunicare abordat, devine important şi gradul de credibilitate pe care îl prezintă emitentul faţă de destinatar. Aceasta este un element flexibil ce poate fi sporit sau dimpotrivă, micşorat. Desigur, pentru cel care iniţiază actul de comunicare este vital să maximizeze nivelul credibilităţii, pornind de la punctul iniţial şi adăugând elemente suplimentare ţinând seama de anumiţi factori [4]: poziţia ierarhică deţinută de emiţător, percepţia destinatarului privind intenţiile acestuia, calitatea de expert cunoscută şi percepută de destinatar, imaginea generală a destinatarului asupra emiţătorului şi valorile împărtăşite în comun cu destinatarul. Toţi aceşti factori potenţează poziţia emiţătorului în comunicare, întărindu-i posibilităţile de control şi înlesnind actul de convingere.

De menţionat este faptul că eficientizarea comunicării manageriale din perspectiva emitentului este un proces constant, care are la bază empatia, ascultarea activă, congruenţa şi feed-back-ul oportun. Ineficienţa este rezultatul lipsei planningului, a decodărilor nejustificate ale mesajului, exprimării şi ascultării deficitare şi evaluării premature, lipsei de încredere, inadaptabilităţii actanţilor [5].

3. Variabile strategice privind destinatarul comunicării

Orice acţiune de comunicare este îndreptată spre un destinatar, ale cărui caracteristici devin importante dacă se doreşte îndeplinirea unui scop bine definit. Destinatarul poate fi reprezentat de o persoană, un grup mai mic sau mai mare, sau chiar un auditoriu larg, iar calea de adresare poate fi în scris sau direct, oral. Conturarea unei imagini asupra "*ţintei*" se dovedeşte utilă pentru alegerea modalităţilor

propice de motivare în vederea atingerii scopului propus prin comunicare, ţinând cont şi de elementele specifice emiţătorului.

3.1 Caracteristicile destinatarului

Comunicarea eficientă presupune în primul rând anticiparea posibilelor reacţii ale destinatarului la un anumit tip de mesaj sau de strategie abordată, aceasta pentru a putea defini încă de la început gradul de eficienţă şi eficacitate a actului iniţiat. Un demers comunicativ ce se doreşte a finaliza un anumit scop nu poate fi conceput în afara "*proiectării*" cadrului general şi, implicit, a definirii caracteristicilor destinatarului, în vederea obţinerii unui grad înalt de motivare. Devine astfel necesar să se răspundă la câteva întrebări esenţiale:

Cine este destinatarul?

- un destinatar de "*primă linie*" este cel care primeşte mesajul în mod direct de la emiţător, elementele de interacţiune "*face-to-face*" fiind cele mai importante;

- destinatarul de "*linia a doua*" este cel care recepţionează mesajul în mod indirect, prin intermediar, la distanţă în timp. În acest caz se vor lua în considerare, pe lângă caracteristicile destinatarului şi acele elemente care se interpun şi distorsionează/potenţează mesajul;

- destinatarul "*esenţial*" este cel care de fapt interesează ca şi ţintă a comunicării, cel căruia îi este destinat mesajul, cel care are puterea de decizie şi de punere în aplicare a conţinutului comunicării.

Ce se ştie despre destinatar?

- ca individ: vârsta, sexul, nivelul de educaţie şi pregătire; mediul din care provine, opiniile şi interesele sale; în ce măsură este doritor şi interesat să recepţioneze mesajul; cu care idei va fi de acord şi cu care nu (*implică o evaluare a probabilităţilor*);

- ca membru al unui grup: ce se ştie despre caracteristicile grupului din care face parte, ce reprezintă sau susţine grupul, care sunt normele, tradiţiile, cutumele, standardele, regulile şi valorile împărtăşite de grup?

- în ce raporturi se află grupul şi individul cu emitentul mesajului: este din interiorul sau din exteriorul organizaţiei pe care o reprezintă emitentul; din cine este compus grupul; nivelul de interacţiune cu organizaţia în cazul în care este extern; nivelul de subordonare şi raporturile implicite.

Ce ştie destinatarul?

- despre emitentul comunicării, cine este, ce sau pe cine reprezintă;

- despre subiectul mesajului ce urmează a fi transmis, ce informaţie suplimentară ar fi necesar de adăugat; care este atitudinea probabilă a destinatarului faţă de mesaj şi de conţinutul acestuia (*îl interesează, îl afectează, este neutru, îl consideră important sau nu*);

- despre relaţia emiţătorului cu conţinutul mesajului, mai exact, modul în care destinatarul percepe această relaţie şi nivelul de expertiză pe care îl recunoaşte;

- care sunt aşteptările destinatarului în legătură cu actul de comunicare în sine în general şi cu cel iniţiat de emiţător în particular.

Răspunzând acestor întrebări, emiţătorul poate contura cu uşurinţă o imagine cât mai apropiată de realitate asupra destinatarului, pentru a putea alege cele mai bune tehnici de comunicare, adecvate caracteristicilor evidenţiate, astfel încât să se asigure îndeplinirea scopului şi obiectivelor comunicării.

3.2 Câteva tehnici de motivare

Având o imagine completă asupra destinatarului – cum percepe el mesajul, imagine probabilă asupra emitentului, iniţiatorul actului de comunicare poate alege tehnici de motivare pentru a obţine rezultatele scontate. Motivarea destinatarului presupune, în fond, captarea atenţiei acestuia, a bunăvoinţei de a recepta mesajul şi de a acţiona corespunzător scopului şi obiectivelor propuse. Emiţătorul trebuie să-şi etaleze toate calităţile persuasive pentru a deveni atractiv, interesant, convingător şi plăcut ţintei sale, folosindu-se de tot ce ceea ce ştie despre aceasta.

Printre factorii motivanţi se numără şi nivelul emoţional, legat mai degrabă de atitudinea generală faţă de actul de comunicare cu un anumit emiţător şi de cea specifică unei situaţii particulare de comunicare. Cele menţionate se concretizează într-o anumită atitudine faţă de actul comunicării, atitudine ce poate fi pozitivă, favorabilă sau negativă, opusă, nepăsătoare. Desigur, este de dorit ca destinatarul să afişeze bunăvoinţă şi să acţioneze conform scopului propus de emiţător, de unde necesitatea de a fi cunoscute şi exploatate elementele definitorii şi contextuale ce-l caracterizează.

Comportamentul uman este dictat de o anumită motivaţie, de emoţii şi este puternic influenţat de experienţele acumulate în decursul vieţii, de procesul muncii şi de condiţiile mediului înconjurător sau ale mediului de muncă. Omul este motivat să depună un anumit efort, dar acesta are nevie să fie potenţat şi "*încurajat*" în a se dezvolta, prin intermediul unor tehnici de motivare. Ideală ar fi stabilirea unei baze

comune, chiar dacă acesta este indirect legată de mesaj (*idealuri şi valori împărtăşite*), creându-se astfel o legătură între actanţi, care favorizează transmiterea şi însuşirea facilă a mesajului, crescând puterea de convingere. Iată și câteva tehnici de motivare [4]:

■ ***Pedepsire-răsplătire***

Ameninţarea cu sancţiunea trebuie utilizată cu multă precauţie, deoarece se dovedeşte a fi valabilă numai dacă există şi posibilitatea de a fi pusă în aplicare. Pe de altă parte, deşi poate elimina comportamentul nedorit, poate genera tensiuni şi neproductivitate, deteriorând relaţia dintre cei doi actanţi. Cooperarea devine dificilă, provoacă reacţii defensive, de respingere sau chiar agresiune.

Răsplata este mult mai eficientă în raport cu sancţiunea, deoarece întăreşte relaţiile dintre actanţi, obţinându-se uşor acel comportament dorit. Cu toate acestea, trebuie ţinut seamă de găsirea acelei bonificaţii care să fie cea mai potrivită ca element motivator, importantă pentru persoana care o primeşte, percepută ca fiind onestă şi sinceră.

■ ***Apelarea la nevoile umane de ordin superior***

De cele mai multe ori răsplata nu se poate concretiza în ceva material, de aceea se folosesc factorii motivatori pozitivi, cum ar fi: mândria de a realiza ceva, de a participa la o activitate, satisfacţia aprecierii şi recunoaşterii publice, bucuria muncii bine făcute şi cu rost, împlinirea dorinţei de responsabilitate. Spre exemplu, motivarea participării la îndeplinirea sarcinilor unui grup se realizează prin recunoaşterea şi aprecierea valorii opiniilor, sugestiilor şi ideilor şi chiar prin punerea lor în aplicare.

■ ***Folosirea nevoii umane de echilibru***

Nevoia de echilibru sau consonanţă se referă la necesitatea de a păstra un anumit climat relaxat, lipsit de stres în cadrul căruia să se desfăşoare activitatea. Tendinţa este aceea de a înlătura factorii perturbatori, pentru a restabili şi a se reveni la starea iniţială. Această nevoie poate fi utilizată cu succes prin menţionarea unei probleme care intervine în starea de echilibru a destinatarului, pentru ca, mai apoi, în cadrul mesajului să se ofere soluţia care reface climatul.

Destinatarul trebuie transformat din simplu receptor al unui mesaj într-un participant activ, lăsându-l pe el să ajungă singur în punctul vizat de către emiţător. Desigur, se poate vorbi aici de manipulare, dar şi aceasta este doar o tehnică în cadrul comunicării, tehnică de convingere ce înlesneşte atingerea obiectivelor de către emitent. Totuşi, manipularea prezintă un grad de elaborare mult mai mare decât tehnica folosirii nevoilor umane de echilibru, determinând

obţinerea de reacţii favorabile emitentului în contextul în care, în mod normal, acest lucru nu s-ar fi putut întâmpla.

■ ***Analiza de tip cost-beneficiu***

La baza acestei tehnici de motivare le află aplicarea ideilor din economie în psihologie. Astfel, la fel ca bunurile sau banii, comportamentul se poate oferi "*la schimb*". Astfel, analizînd comportamentul destinatarului din acest punct de vedere, se constată că, cu cât se evidenţiază un beneficiu mai mare pentru destinatar ca urmare a mesajului, cu atât comportamentul său se va adecva scopurilor emitentului. În acelaşi timp, cu cât costurile vor fi mai mari, cu atât destinatarul va fi demotivat în a manifesta reacţia dorită. Prin urmare, se recomandă evidenţierea beneficiilor pe care le-ar avea destinatarul, accentuarea lor, deoarece nu totdeauna acesta le poate evalua în mod corespunzător.

BIBLIOGRAFIE

[1] Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2010.

[2] Chiru, I., *Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, Bucureşti, 2003.

[3] Mucchielli, A., *Arta de a comunica*, Editura Polirom, Iaşi, 2005.

[4] Cândea, R., Cândea, D., *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategie*, Editura Expert, Bucureşti, 1996.

[5] Rotaru, N., *Psi-sociologie*, Editura A.N.I., Bucureşti, 2006.

[6] Craia, S., *Dicţionar de comunicare*, Editura AGER, Bucureşti, 2003.

[7] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, Bucureşti, 2010, pag. 67-74.

[8] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictului*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, Bucureşti, 2011, pag. 135-142.

[9] Bărăian, M., Arghir, G., *Stiluri de conducere şi strategii de comunicare la nivel de organizaţii*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, Bucureşti, 2011, pag. 143-150.

[10] Ardusătan, A., Bărăian, M., Arghir, G., *Inteligenţa emoţională – componente, semnificaţie şi utilitate în leadership,* Ştiinţă şi Inginerie, vol. 21, Editura AGIR, Bucureşti, 2012, pag. 55-60.

[11] Bărăian, M., Ardusătan, A., Arghir, G., *Comunicarea în leadership – eficienţă şi principii,* Ştiinţă şi Inginerie, vol. 21, Editura AGIR, Bucureşti, 2012, pag. 61-64.

Dr. Ing., Jur. Marius BĂRĂIAN
Prof. Dr. Fiz. Ing. George ARGHIR
Dr. Soc. Adrian ARDUSĂTAN
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, membri AGIR