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 a II-a

Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR, Adrian ARDUSĂTAN

STRATEGIC APPROACH OF MANAGERIAL COMMUNICATION, Part II

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, the climate of communication

4. Variabile strategice legate de mesaj

După cum am arătat, destinatarul, cu caracteristicile sale, se constituie într-un important criteriu în definirea şi conducerea actului de comunicare. Din această perspectivă, mesajul se impune a fi adecvat la acest criteriu, de unde necesitatea analizei acelor elementelor specifice conţinutului acestuia.

În primul rând trebuie făcută o distincţie clară între conţinutul mesajului şi procesul gândirii care a condus la elaborarea lui. Nu ne putem aştepta ca şi destinatarul să urmeze aceeaşi paşi logici pentru a descifra sensul mesajului respectiv, cu atât mai mult cu cât i se prezintă un produs finit, gata elaborat. De aceea, emitentul trebuie să ia în considerare pe cât posibil, caracteristicile din punct de vedere raţional ale destinatarului, pe care acesta le aplică în procesul de descifrare. De aceea, recomandabil este să se prezinte numai concluziile procesului de gândire ale emiţătorului, într-o formă concisă şi clară care să pună în valoare aspectele esenţiale.

Structura şi modul de organizare a mesajului devin astfel importante, pentru a scoate în evidenţă părţile importante şi argumentele care le susţin.

Câteva puncte de reper utile ar fi următoarele:

- modul în care destinatarul percepe mesajul; dacă îl percepe pozitiv, atunci elementele esenţiale vor fi prezentate la început; dacă îl percepe negativ, prima dată vor fi prezentate informaţiile neutre, care să nu accentueze reacţia negativă sau chiar să o înlăture;
- conţinutul mesajului se referă la fapte sau opinii; dacă sunt prezentate opinii, este necesar să se precizeze acest aspect, pentru a nu fi luate drept fapte şi interpretate ca atare;
- mesajul are de-a face cu fapte sau sentimente; sentimentele trebuie comunicate într-o manieră suportivă, pe când faptele necesită o prezentare precisă;
- importanţa mesajului pentru destinatar; dacă mesajul nu este important, atunci se impune adoptarea unei strategii de captare a atenţiei şi a interesului, încă de la început; dacă destinatarul este interesat de mesaj, se trece direct la prezentarea aspectelor principale;
- cât de controversat este mesajul; dacă se face referire la aspecte controversate, se folosesc cuvinte neutre care să reducă reacţia emoţională a destinatarului, care poate degenera într-o atitudine negativă. De asemenea, se impune se lăsa loc unui eventual compromis, evitând prezentarea alternativelor nenegociabile gen da/nu.

Un alt aspect de care trebuie să se ţin seamă este curba memoriei, cunoscut fiind faptul că sunt mult mai uşor reţinute ideile prezentate la începutul sau la sfârşitul unui discurs, decât cele de la mijloc. Astfel, aspectele relevante trebuie plasate în aceste extreme, nu la mijloc, unde atenţia destinatarului este atenuată, iar capacitatea de memorare mult mai puţin probabilă.

Pe de altă parte, lungimea mesajului determină păstrarea sau scăderea nivelului atenţiei destinatarului: un mesaj scurt, concis, este

mult mai uşor urmărit decât unul lung, bogat în informaţii. Dacă, totuşi, lungimea mesajului nu poate fi ajustată, atunci se poate apela la tehnica redundanţei, care presupune repetarea de 2-3 ori a acelor aspecte considerate ca relevante, pentru a se asigura memorarea lor.

Având în vedere cele prezentate mai sus, se diferenţiază două situaţii tipice.

- dacă este de aşteptat ca destinatarul să fie de acord cu mesajul, atunci este de preferat o structurare directă a acestuia, prezentând concluziile şi generalizările, apoi punctul de vedere al emitentului şi mai apoi alte alternative. Astfel se economiseşte timp şi destinatarul asimilează uşor cele prezentate;

- dacă este de aşteptat ca destinatarul să fie în opoziţie cu conţinutul mesajului, dar este interesat de subiect, se recurge la o structurare indirectă a mesajului, prezentându-se întâi argumentarea şi apoi concluziile. Punctul de vedere al emitentului va fi expus la sfârşit, lăsând astfel impresia de onestitate prin detalierea mai întâi a altor alternative şi respingerea lor argumentată. Astfel se atenuează rezistenţa destinatarului şi se trezeşte interesul acestuia.

În alegerea modului de a structura şi organiza mesajul trebuie avut în vedere şi contextul general de desfăşurare a comunicării, de modalitatea de comunicare (*scris sau oral*), de canalul de transmitere (*prin Internet, poştă, personal, mesaj telefonic etc.*).

5. Variabile strategice legate de mediul și de canalul de comunicare

Mediul şi canalul de comunicare se constituie în factori de bază ai actului de comunicare, putându-l influenţa în mod pozitiv sau negativ. De asemenea, condiţionează alegerea unei anumite strategii comunicaţionale, pentru a se obţine rezultatele scontate.

Canalul de comunicare se constituie în mijlocul sau mijloacele fizice prin care se transmite un mesaj de la emiţător la receptor [4]; prima problemă care se pune este cea legată de modalitatea cea mai bună de transmitere a mesajului: în scris sau verbal, ca şi subtipurile respective (*sub formă de scrisoare, mail, telegramă, sau expunere, discuţie, masă rotundă etc.*), care depind în mare măsură şi de canalul de comunicare ales. Pentru a face o alegere optimă trebuie cunoscute avantajele şi dezavantajele acestor tipuri dar, mai ales, specificul situaţiei date, pentru a adecva modalitatea de comunicare la aceasta.

Elementele definitorii ale canalului de comunicare, fie scris, fie oral, sunt reprezentate de câteva criterii: timp, cost, precizie, loc, detaliu, familiaritate, relaţie, nevoia de înscris şi nevoia de răspuns.

Spre exemplu, transmiterea unui mesaj în scris presupune ***timp*** pentru elaborarea şi scrierea lui, dar destinatarul îl parcurge într-un timp relativ scurt, având totodată posibilitatea de a-l studia îndeaproape, la momentul ales de el sau de a-l relua ori de câte ori are nevoie. O prezentare necesită un timp mai îndelungat pentru pregătirea ei, dar conţinutul mesajului poate fi comunicat mai multor persoane în acelaşi timp, pot fi date lămuriri şi iniţiate discuţii pe marginea lui. O discuţie face-to-face nu are nevoie de o pregătire îndelungată, dar destinatarul se poate afla în situaţia de a avea nevoie de mai mult timp pentru de a descifra în totalitate sensul mesajului respectiv şi nici nu poate alege momentul recepţionării acestuia.

Costurile se referă la toate acele cheltuieli aferente elaborării, redactării, trimiterii, prezentării unui mesaj: hârtie, materiale de scris sau ajutorul secretarial.

Dacă mesajul este transmis în scris, aceeaşi informaţie ajunge la toţi destinatarii şi poate fi transmisă o cantitate mare de informaţii precise şi detaliate (*gen date statistice, tabele, specificaţii tehnice etc*). Dar, dacă se realizează o prezentare orală, atunci, ***precizia*** informaţiei scade din cauza distragerii atenţiei, decuplării de la procesul de ascultare şi decodificare, modalităţilor diferite de percepţie ale auditorilor. În această stuaţie nu poate fi transmisă o cantitate prea mare de informaţie, fiind de preferat o expunere concluzivă. Dacă se adoptă varianta discuţiilor face-to-face, pe rând, cu fiecare destinatar, precizia informaţiei este minimă, iar diferenţele dintre conţinuturile mesajelor sunt considerabile, ca să nu mai menţionăm factorul timp.

De luat în considerare sunt şi elementele legate de ***loc***; astfel, receptarea unui mesaj scris nu presupune cu necesitate prezenţa destinatarului în aceeaşi locaţie cu emitentul. Dar, o prezentare orală (*în faţa unui grup sau discuţii face-to-face*), impune prezenţa tuturor în acelaşi loc. Se poate utiliza şi convorbirea telefonică drept modalitate de transmitere, dar este recomandată numai pentru mesaje scurte, punctuale, deoarece gradul de atenţie a destinatarului şi factorii perturbatori din mediul acestuia nu pot fi depistaţi şi cu atât mai puţin controlaţi. Pe de altă parte, în acest caz este imposibilă folosirea arsenalului de elemente nonverbale şi lipseşte ***detaliul***.

Comunicarea faţă în faţă are numeroase avantaje, beneficiind în primul rând de un ***grad*** înalt ***de intimitate***, fiind spontană şi favorizând iniţierea şi dezvoltarea de de ***relaţii*** de comunicare pozitive.

Însă, această modalitate nu este posibilîă în orice situaţie; spre exemplu, în cazul lipsei resursei timp, este mult mai eficientă comunicarea mesajului printr-o prezentare în faţa grupului, sau, în situaţiile de comunicare cu nivelurile ierarhice superioare.

În situaţiile în care se cere cu necesitate existenţa unei ***dovezi scrise*** a comunicării, se impune transmiterea în scris a mesajului. Dar, se pierde posibilitatea utilizării elementelor nonverbale atât de utile şi spontaneitatea. Un alt inconvenient este reprezentat de nerealizarea feed-back-ului, răspunsul aşteptat putând să întârzie foarte mult sau chiar să lipsească.

Dacă se impune totuşi realizarea feed-back-ului, atunci pot fi utilizate cu succes telefonul şi mijloacele de comunicare electronice. În acest caz, trebuie evaluaţi toţi factorii caracteristici acestor mijloace.

Concluzionând cele prezentate, se pot recomanda anumite modalităţi de comunicare avantajoase şi eficiente în funcţie de specificul situaţiei.

Mesajul scris este recomandat dacă:

- există timpul necesar pentru a o face în mod corespunzător;
- destinatarul are timp limitat;
- costurile cu materialele şi cu poşta nu reprezintă o problemă;
- trebuie comunicată o cantitate mare de informaţii;
- este nevoie de dovada în scris a comunicării;
- nu este nevoie de un răspuns imediat (*pe loc*).

Se poate realiza o prezentare orală dacă:

- există timpul necesar pregătirii corespunzătoare a acesteia;
- destinatarul are timp la dispoziţie pentru a asculta;
- costul convocării tuturor persoanelor în acelaşi loc nu reprezintă o problemă;
- este nevoie ca un grup de persoane să recepteze acelaşi mesaj în acelaşi timp;
- se doreşte dezvoltarea unor relaţii de grup;
- se aşteaptă un răspuns în cadrul grupului (*incluzând şi reacţiile nonverbale*), şi eventual atingerea consensului (*oamenii pot fi convinşi mai uşor în situaţii de grup*).

Se utilizează comunicarea interpersonală (*chiar şi mediată electronic*) dacă:

- nu există timp pentru pregătirea unei alte modalităţi de comunicare;
- este nevoie de un răspuns rapid iar costul, în cazul comunicării mediate, nu reprezintă o problemă;
- mesajul de transmis este scurt;

- se doreşte construirea unei relaţii individuale;

- nu este nevoie de dovezi scrise ale realizării actului de comunicare;

- se aşteaptă un feed-back imediat şi detaliat.

Se remarcă faptul că în cadrul comunicării atât mediul cât şi canalul de comunicare intervin cu elementele specifice, modelând conţinutul şi forma mesajului. Tocmai de aceea se impune cunoaşterea caracteristicilor acestora pentru a evita situaţiile de neadecvare comunicaţională dar şi pentru a exploata avantajele conferite în anumite situaţii punctuale, pentru a obţine maximum de eficienţă şi, în consecinţă, pentru a se atinge obiectivele propuse.

6. Influenţa contextului comunicării asupra variabilelor strategice

Modelul comunicării nu se reduce numai la elementele implicate efectiv în actul de comunicare (*emitent, destinatar, mesaj, canal de comunicare*), ci include şi contextul în care se desfăşoară, acei factori externi care la o primă vedere par a nu avea nici un efect. Totuşi, contextul poate influenţa în mod decisiv actul de comunicare.

Contextul comunicării are o dimensiune fizică, caracterizată prin loc, timp şi moment al zilei, condiţii de lumină, temeratură, zgomot, grad de perturbare sonoră, aglomeraţie etc. Pe lângă aceasta mai există şi o dimensiune psiho-socială, referitoare la indivizi, grupul, organizaţia de care aparţin; se au în vedere aici: roluri, reguli, tradiţii, interese, expectaţii, obiceiuri, atitudini.

Iată câteva dintre implicaţiile contextului asupra strategiei de comunicare:

Contextul cultural în care se desfăşoară comunicarea poate afecta scopul, obiectivele şi stilul comunicării, acestea trebuind să fie realiste, concordante şi viabile în situaţia dată.

Planificarea temporală trebuie realizată în mod judicios, având în vedere percepţia diferită a timpului în culturi care apreciază exactitatea, precizia şi sunt orientate spre viitor, sau în culturi relative, relaxate, bazate pe tradiţie în ceea ce priveşte timpul.

Credibilitatea este un factor de diferenţiere între culturi. Spre exemplu, credibilitatea bazată pe bunele intenţii este importantă în culturile care preţuiesc relaţiile interpersonale. Credibilitatea bazată pe calitatea de expert este importantă în culturile orientate spre îndeplinirea sarcinilor. În acelaşi timp, în unele culturi sunt mai importante poziţia ierarhică, titlurile şi rangul.

Variabilele strategice privind destinatarul comunicării sunt iarăşi diferite. În funcţie de caracteristicile referitoare la rang, autoritate şi modul de definire a grupului, ale culturii în care se realizează comunicarea, atât auditoriul cât şi emitentul pot diferi. Pe de altă parte, se identifică atitudini diferite faţă de caracteristici ca sexul, vârsta, rasa, nivelul de educaţie.

Cultura devine importantă şi în ceea ce priveşte modul de motivare a destinatarului în cadrul comunicării. Sunt culturi care apreciază că valorile materiale şi acumularea lor este un deziderat perfect valabil şi de urmărit. În alte culturi, mai importante sunt relaţiile de muncă, statutul social sau satisfacţia legată de complexitatea şi atractivitatea muncii efectuate.

De asemenea, alegerea mediului şi a canalului de comunicare. Spre exemplu, culturile care se bazează pe încrederea în persoane mai mult decât pe fapte concrete, au tendinţa de a aprecia comunicarea orală şi acordurile stabilite oral. Culturile care consideră ca importante faptele şi eficienţa vor prefera comunicarea în scris şi acordurile încheiate în scris.

Alte aspecte influenţate de tipul de cultură sunt cele legate de politeţe, intimitate, formalitate, familiaritate, ponderea şi importanţa comunicării verbale/nonverbale, durata unei comunicări.

Gradul de intimitate impus de context îşi pune amprenta atât asupra componentei verbale a comunicării, cât şi asupra celei nonverbale. În general se recomandă comunicarea face-to-face pentru mesajele critice sau emoţionale pentru a putea gestiona cât mai bine reacţiile interlocutorului.

Nivelul formalităţii influenţează de asemenea limbajul verbal şi pe cel nonverbal, componenta de feed-back a comunicării. Comunicarea formală nu favorizează realizarea feed-back-ului în mod corespunzător, deoarece nu se pot pune prea multe întrebări şi intervine timiditatea; limbajul nonverbal este puţin folosit şi dificil de interpretat.

Gradul de familiaritate afectează gradul de relaxare a comunicării, factor important în cazul mesajelor critice, conflictuale sau cu implicaţii emoţionale. Generalizând, gândirea strategică a actului de comunicare este structurată după răspunsurile pe care le putem da următoarelor întrebări: ce comunicăm?; cum comunicăm?; cum evaluăm rezultatul comunicării şi care sunt concluziile?

Analizând aceste răspunsuri se poate realiza o comunicare eficientă şi eficace, asigurând succesul actului de comunicare, ţinând cont de oportunităţile şi pericolele pe care acesta le generează.

7. Concluzii

■ Comunicarea este decisivă în ceea ce priveşte eficienţa unui manager.

■ Brian Tracy este extrem de tranşant afirmând că: „***Dacă nu ştii să comunici, nu poţi fi lider***".

■ Însă, comunicarea eficientă se bazează pe încredere, pe care managerul trebuie să ştie cum să o câştige din partea subordonaţilor. Managerii ştiu să asculte, iar pentru a deveni un bun manager, capabil să comunice eficient, trebuie să ştii să-l asculţi pe celălalt, oricine resimte în permanenţă nevoia de a se simţi important şi valoros.

■ Cu atât mai mult, un subordonat va aprecia acţiunile liderului care vor contribui la creşterea nivelului de sine, care îl vor face să se placă mai mult, şi, pe cale de consecinţă, îl vor face mai eficient pentru angrenajul organizaţiei în care îşi desfăşoară activitatea.

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