

10. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

10.1. Comunicarea organizată, informarea și comunicarea organizațională

Pentru a putea fi caracterizată drept *organizată*, comunicarea organizațională trebuie să prezinte următoarele caracteristici:

- să fie orientată spre *finalitate* (scop), adică să reflecte un plan de ansamblu și obiectivele pe care și le asumă organizația
- să fie *multidirecțională*, adică să se realizeze de sus în jos, pe orizontală, pe verticală etc.
- să fie *instrumentală*, adică să se sprijine pe o varietate de suporturi în funcție de obiectiv
- să fie *adaptată*, adică să folosească sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și să concorde cu cultura organizațională promovată
- să fie *flexibilă*, pentru a integra comunicarea informală și pentru a crea structurile care o favorizează

Drept urmare, comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie **proiectată** în așa fel încât să permită:

coordonarea: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației

armonizarea : activitate ce are drept scop definirea unui obiectiv comun

După cum se poate observa, trăsăturile proprii *comunicării organizate* merg în paralel cu cele ale *organizației comunicante*. Acest lucru este foarte firesc pentru că procesul de comunicare trebuie să fie proiectat în așa fel încât să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației. Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației. Dacă acest plan nu există, comunicarea se desfășoară aleatoriu; în cazul în care apar efecte pozitive în urma desfășurării unui astfel de proces, atunci sunt cu totul și cu totul întâmplătoare. Greșeala cea mai frecventă care se face în acest context este așa numitul *mit tehnicist*. Se consideră că suporturile comunicaționale, mai ales dacă este vorba de tehnologii informaționale de ultimă oră, sunt suficiente pentru a asigura un proces de comunicare permanent, fluent și eficient. Acest lucru nu se întâmplă însă, decât foarte rar. Dacă tehnologiile comunicaționale nu sunt puse în relație cu un plan strategic de ansamblu, folosirea lor este irelevantă pentru atingerea scopurilor asumate de organizație. Mai mult decât atât, prezența lor nu garantează exploatarea în folosul organizației. Nu în ultimul rând, trebuie să se țină seama de contextul social și de cultura proprie fiecărei organizații.

În mod evident, co-existența *comunicării organizate* și a *organizației comunicante* reprezintă un caz ideal de eficiență. Pentru ca el să devină realitate trebuie acționat în două direcții principale: favorizarea fluxurilor de comunicare la toate nivelurile și ameliorarea funcționării organizației.

În acest context, se impune distincția dintre *informare* și *comunicare*, termeni adesea confunđați. Astfel, *informarea* ține exclusiv de transferul de conținut (emisie și receptare), în timp ce *comunicarea* se referă la schimburile de structuri cognitive ce vizează schimbarea comportamentului celuilalt. Adesea, comunicarea este coborâtă de obicei la nivel de simplă informare, rezultatul fiind absența unui feedback adecvat din

partea receptorilor. În lipsa feedbackului, deciziile se iau exclusiv la nivelul managerial, fără consultarea celor implicați direct în realizarea scopurilor organizației.

Altfel spus, termenul de *informare* se referă la situațiile în care rolul activ îi revine exclusiv receptorului, în timp ce *comunicarea* vizează un sistem de relații interactive. *Informarea* constă deci, în relaționarea oamenilor cu faptele, iar *comunicarea* în relaționarea interpersonală. *Informarea* funcționează într-un singur sens, de la emițător către receptor. Dimpotrivă, *comunicare* se realizează în mai multe direcții, fiecare emițător devenind la rândul lui receptor și invers, în cadrul aceleiași secvențe de comunicare.

În acest context, organizația trebuie să își regleze atât fluxurile informațiile, cât și pe cele comunicaționale. În primul caz, ea emite mesaje în interior sau în exterior și receptează și analizează mesaje provenind din exterior și din interior. În al doilea caz, organizația este pe de o parte vectorul schimburilor interactive cu mediul extern (mai ales cu clienții), iar pe de altă parte cea care reglează schimbul de informații între salariați, atât la nivel formal cât și informal. Trebuie menționat că acesta este un alt punct sensibil al organizațiilor aflate în plin proces de tranziție. Dacă importanța relației cu exteriorul a fost mai mult sau mai puțin conștientizată, pentru că în fond de ea depinde supraviețuirea organizației, legătura cu interiorul este constant neglijată. Mesajele care provin din interior (mai ales dacă ajung la factorii de decizie prin intermediul canalelor informale) sunt aproape întotdeauna ignorate.

Abordările clasice ale comunicării se înscriu în general în două categorii: teoriile care plasează comunicarea în relație cu tehnologiile folosite drept suport (Shannon, Weaver) și cele care o tratează din perspectivă psihosociologică (Școala de la Palo Alto).

Pentru o gestionare eficientă a comunicării organizaționale, trebuie să avem în vedere ambele aspecte pentru că:

- în planul inovațiilor tehnologice care afectează comunicarea, organizația se situează la intersecția noutăților apărute în informatică, în telecomunicații etc.
- în planul relațiilor interpersonale organizația se confruntă zi de zi cu problemele de comunicare ce apar între diversele categorii de personal care lucrează în interiorul său: între salariați și persoanele aflate în funcții de conducere, între directori și sindicate, între angajați etc.
- în planul politicilor și strategiilor manageriale organizația trebuie să își formuleze atât obiectivele de receptare, cât și pe cele care privesc emisia de mesaje pentru a atinge maximum de eficiență în domeniul respectiv

Această a treia dimensiune este în general, cel mai adesea ignorată. Dacă în cazul adoptării inovațiilor tehnologice care constituie suportul comunicării, majoritatea întreprinderilor în tranziție se confruntă în primul rând cu lipsa de fonduri necesare achiziționării unor astfel de tehnologii, formularea unei strategii comunicaționale este o idee relativ nouă și în Occident. Începând cu anii '70, în Occident a început să se resimtă din ce în ce mai mult necesitatea comunicării externe pentru a se promova în exterior o anumită imagine (pozitivă) a organizației. Cu toate acestea, și în spațiul Europei Vestice comunicarea internă este o preocupare destul de recentă. Când acest tip de comunicare există, el are trei caracteristici de bază, care sunt de obicei alternative:

- se sprijină pe suporturi informative, canalele de comunicare fiind revistele, ziarele, reuniunile, computerele, avizierele

- afișează o dimensiune strategică, afirmând necesitatea de a **comunica eficient**, deși în cele mai multe cazuri nu există nici un plan strategic de comunicare
- consideră informațiile provenind din exterior drept una resursele strategice ale organizației

În organizațiile aflate în tranziție, de cele mai multe ori lipsesc toate cele trei dimensiuni ale comunicării interne, enumerate mai sus. Comunicarea computerizată este încă un lucru considerat scump, ca atare numai anumite sectoare de activitate sunt dotate cu astfel de tehnologii. Singurele forme de comunicare interne sunt reuniunile și avizierele, care mediază exclusiv comunicarea formală, sub forma indicațiilor și rapoartelor de activitate.

În plus, se confundă foarte des noțiunile de *sistem de informare* și *plan de comunicare*. Cel mai adesea, organizația construiește sisteme de informare, crezând că astfel asigură o bună comunicare internă, când de fapt nu face altceva decât să reglementeze rolurile de emițător, respectiv receptor. Aceste sisteme de informare la rândul lor suferă de anumite patologii, cauzate de o proiectare defectuoasă. Ele pot fi grupate în trei categorii, fiind de fapt problemele legate de:

- volumul informației
- calitatea informației
- propagarea informației

Volumul informației. Sistemele de informare procesează de obicei o cantitate uriașă de informație, ceea ce are ca efect imposibilitatea exploatarea tuturor datelor pe care le emite / receptează organizația. Se produc de asemenea, blocaje de informație sau intermitențe în fluxurile comunicaționale.

La fel de posibil este să se producă și cazul invers: sistemele procesează o cantitate insuficientă de informații sau privilegiază anumiți actori din spațiul organizațional. Cazul tipic este cel al directorului care ia decizii de unul singur, pornind de la informații parțiale.

Calitatea foarte scăzută a informației. De foarte multe ori datele sunt imprecise sau irelevante pentru obiectivele sau așteptările organizației. Informațiile sunt foarte greu accesibile, acest lucru nedatorându-se neapărat precarității tehnologice, ci lipsei de dinamism a rolurilor de emițător/receptor. O altă problemă foarte frecventă este lipsa de adecvare între momentul în care este nevoie de anumite date și momentul în care acestea sunt efectiv furnizate/primate. De obicei, informațiile ajung prea târziu la beneficiar, ceea ce are un impact negativ asupra eficienței organizației.

Propagarea defectuoasă a informației. Viteza de difuzare a informațiilor este în general prea lentă. Există și cazuri în care este prea rapidă și atunci anumite date care pot avea o importanță considerabilă sunt iremediabil pierdute. Nu se realizează propagarea informațiilor pe orizontală, ci numai pe verticală. În această situație, persoanele implicate direct în îndeplinirea scopurilor organizației sunt private de accesul la informație, ceea ce evident, afectează funcționarea eficientă a întreprinderii. O altă problemă este decodarea incorectă de către anumite persoane, care conduce la greșeli de interpretare.

Acest ultim punct este esențial pentru desfășurarea normală atât a activității organizației, cât și a procesului de comunicare. Comunicarea de orice tip, nu numai cea organizațională, este în general afectată de dificultățile cu care se confruntă receptorul în înțelegerea mesajului transmis de emițător. Aceste dificultăți nu țin neapărat de terminologia utilizată, ci de resorturile psihologice ale individului care influențează

decisiv relațiile internaționale. În compensație, fenomenul de feed-back transformă informarea în comunicare. Problema care se pune automat este dacă acest proces rezidă în simpla verificare a corectitudinii receptării sau dimpotrivă, dacă are ca efect influențarea reciprocă, cu posibilitatea de a determina emițătorul să-și modifice punctul de vedere inițial. Această distincție este foarte importantă pentru activitatea managerială. Într-adevăr, formele moderne de management (în special managementul de tip participativ) pun accent pe promovarea comunicării nestânjenite între directori și subordonați. Astfel de politici de resurse umane privesc feed-back-ul și comunicarea în general drept un proces de inter-influențare. În caz contrar, există pericolul de a crea numai aparența comunicării, când de fapt este vorba de o activitate de conducere dominatoare sau chiar de manipulare.

Toate aceste vicii comunicaționale afectează logica de ansamblu a sistemului. Ideea de *comunicare organizată* presupune evitarea unor astfel de situații printr-o analiză prealabilă a necesităților și obiectivelor organizației, care vor fi reflectate într-un plan strategic de ansamblu.

10.2. Tipologia comunicării organizaționale

10.2.1. Comunicarea internă

Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizației, atât pe verticală cât și pe orizontală. Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informațiile circulă prin canale ce nu înscriu în sfera relațiilor de subordonare, este vorba de comunicare neformală.

a) Comunicarea formală

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Ele sunt proiectate și gestionate pentru a permite transferul de informații între niveluri (pe verticală) și departamente (pe orizontală). După cum se poate observa, direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfășurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală. Aceasta este situația ideală de comunicare. De cele mai multe ori, în cazul organizațiilor aflate în plin proces de schimbare, comunicarea orizontală lipsește cu desăvârșire sau este foarte lentă și inefficientă. De cele mai multe ori, comunicarea pe orizontală respectă exclusiv canalele informale, ceea ce duce în mod inevitabil la scăderea exactității informațiilor. Această situație se datorează în mare parte faptului că, pe de o parte, nu se conștientizează necesitatea circulației neîntrerupte a informațiilor între departamente, ca fiind vitală pentru supraviețuirea organizației în condiții concurențiale, și pe de altă parte faptului că în organigramele acestui tip de companii nu există posturi pentru specialiști în comunicare.

Comunicarea de sus în jos este inițiată de manageri (care de cele mai multe ori sunt de formație tehnică și nu se preocupă de aspectele legate de comunicare și de modul în care circulă informațiile) și este îndreptată către eșaloanele subordonate. De obicei, este folosită pentru transmiterea de dispoziții și directive, pentru explicarea regulamentelor și practicilor specifice organizațiilor, ca și pentru delimitarea

responsabilităților salariaților. În organizațiile eficiente comunicarea formală de sus în jos are ca scop și motivarea angajaților ca și punerea lor **periodică** la curent cu politica, scopurile și strategia aleasă de organizație. Ideea de periodicitate este de maximă importanță pentru că asigură o anume permanență și fluiditate a comunicării. Din nefericire, în cadrul organizațiilor în tranziție, chiar și comunicarea de sus în jos suferă de sincope, ea îndreptându-se preferențial spre anumiți salariați (care au responsabilități considerate prioritare sau care dimpotrivă au un anumit nivel de incompetență). Mai mult decât atât, ea nu are loc decât atunci când managerul consideră că are de transmis ordine și directive subordonaților, fără a se preocupa de informarea acestora cu privire la deciziile luate de eșaloanele de conducere cu privire la activitățile, politica și strategiile organizației.

În mod normal, mai ales dacă avem de-a face cu o organizație în schimbare (lucru inevitabil ținând cont de contextul concurențial), comunicarea formală de sus în jos ar trebui folosită în principal pentru a influența opiniile, pentru a schimba atitudinile, în conformitate cu noua politică a organizației, pentru a diminua teama și reticența generate de dezinformare sau de insuficiența informației, pentru a pregăti salariații pentru schimbările din organizație.

Comunicarea de sus în jos trebuie folosită cu prudență pentru că prezintă pericolul desprinderii managerilor de realitățile din organizație, datorită lipsei de feed-back. Din acest motiv, comunicarea de sus în jos trebuie să fie completată de *comunicarea de jos în sus*, care are ca emițători salariații și ca destinatari pe manageri. Angajații își comunică în acest mod părerile și măsura în care au înțeles comunicarea de sus în jos, fapt ce are rolul de a dezamorsa tensiunile emoționale și de a crea sentimentul de valoare personală. În acest sens, receptorul (managerul) trebuie să cântărească foarte atent informațiile primite pe această cale, pentru că tendința firească a subordonaților este de a filtra foarte puternic conținutul mesajului pentru a apărea într-o lumină cât mai favorabilă în fața șefilor. În plus, în cazurile cele mai rele, poate apărea fenomenul dezinformării intenționate. Pentru a contracara toate aceste posibile efecte managerii trebuie să promoveze un flux comunicațional constant care să favorizeze crearea unei culturi organizaționale flexibile, centrată pe sentimentul valorii personale a salariaților și pe cel al apartenenței acestora la valorile și normele organizației.

Un alt palier al comunicării formale îl constituie *comunicarea pe orizontală*, ce se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente. În general, acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea activităților dintre departamente, mai ales dacă acestea sunt interdependente. În ceea ce privește comunicarea pe orizontală (în cazul fericit în care aceasta există și nu este numai simulată), este constant trecută cu vederea ideea transmiterii concluziilor la care s-a ajuns în urma discuțiilor purtate de șefii de departamente. În plus, de obicei comunicarea între departamente este mediată (pe cale formală), aproape în exclusivitate de manageri. Acestea sunt greșeli grave care provin din ignorarea faptului că salariații sunt de fapt purtătorii valorilor organizației în exterior. Insuficiența comunicării formale nu are ca efect numai slaba coordonare a activităților interne și lipsa de eficiență la nivel global, ci și crearea unei imagini negative a organizației în exterior. Acest lucru se datorează faptului că, fiind greșit sau insuficient informați asupra scopurilor, politicii și valorilor pe care organizația dorește să le promoveze în exterior, salariații nu se pot constitui în purtători ai acestora.

b) Comunicarea informală

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea informală se desfășoară în general prin canale create spontan. Acestea apar și există în mod necontrolat, se modifică permanent și operează la toate nivelurile. Se poate spune că merg în paralel cu canalele de comunicare formale, mai ales dacă acestea din urmă sunt ineficiente sau dacă informația care ajunge pe această cale este săracă. Este din nou important de subliniat faptul că direcțiile formale de comunicare trebuie să funcționeze fără greș pentru că informația circulă oricum. Dacă ea însă este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca ea să se transforme în zvon sau în bârfă, ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației.

Ceea ce trebuie avut în mod special în vedere este că aceste canale nu pot fi nici interzise, nici desființate. Pentru buna funcționare a organizației ele trebuie pe de o parte contracarate de informațiile transmise prin intermediul canalelor oficiale, iar pe de altă parte trebuie încurajate pentru că oferă un feed-back optim. Este evident că și canalele de comunicare formală de jos în sus sunt purtătoare de feed-back. Aceasta însă are o altă natură, oferind date despre activitatea organizației, despre eficiența sau lipsa de eficiență a acesteia, despre rezultatele obținute în urma adoptării unei noi strategii etc. Salariatul oferă un feed-back "profesional", omul și satisfacțiile sau frustrările sale nefiind inclus în această ecuație. Dimpotrivă, canalele neformale au cel mai activ rol, mai ales în situații de re-proiectare a organizației. Managerii trebuie să le folosească pentru a cunoaște și a putea contracara zvonurile nereale și dăunătoare pentru activitatea organizației.

Comunicarea informală oferă un dublu avantaj: pe de o parte ea are o valoare utilitară pentru organizație, contribuind la fluidizarea contactelor între salariați, iar pe de altă parte are un rol terapeutic. Detaliind puțin, contactele de tip informal sunt cele care asigură în modul cel mai eficient legătura dintre salariații aceluiași departament sau între departamente diferite. Comunicarea informală în acest caz merge în paralel cu canalele transversale de comunicare, îndepărtându-se însă de circuitele complexe și lente ale comunicării formale. Salariatul va căuta informația de care are nevoie acolo unde știe că o poate găsi, fără a apela la rețelele formale pentru a ajunge la interlocutorul potrivit, care nu este întotdeauna același cu cel stabilit de organigramă. Comunicarea neformală permite deci, în același timp, exploatarea ocaziilor de comunicare eficientă care se pot ivi și evitarea unor anumite riscuri legate de incompatibilitatea dintre organigramă și situația de fapt din organizație.

Acest tip de comunicare se asociază cel mai bine cu o politică managerială care încurajează inițiativa și autonomia, lărgind spațiul de joc al fiecărui actor al organizației. Promovarea comunicării informale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de greve, de fenomene de tipul contraputerii, generate de obicei de excesul de formalism.

În concluzie, pentru a funcționa eficient comunicarea organizațională trebuie să acopere atât registrul formal, cât și pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovație pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizației. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiții, trebuie în primul rând create **cadre formale** de

comunicare, suficient de **suple** însă, pentru a putea permite **fluxurile informale purtătoare de feedback și de noutate**.

10.2.2. Comunicarea externă

Greșeala cea mai frecventă care se face este că acest gen de comunicare este redusă de obicei la comunicarea de tip managerial. Managerul este considerat veriga de legătură între organizație și mediul său extern în general și publicul specific în particular. El nu este sigurul purtător de imagine al organizației. Managerul este într-adevăr purtătorul principal de imagine al organizației pe care o conduce. Cu toate acestea, legăturile sale cu mediul extern sunt mai degrabă oficiale, comportamentul și atitudinile sale sunt predictibile. El nu face altceva decât să se conformeze unor prescripții de rol și cel mult de status. Activitatea și legăturile sale externe sunt proiectate în așa fel încât să reitereze și să întărească imaginea creată prin intermediul relațiilor publice și a publicității. Managerul are mai degrabă rolul de simbol al organizației, mai ales în contextul pe care îl avem în vedere (organizații care trec de la sistemul centralizat de conducere și de luare a deciziilor, la sistemul privat caracterizat de deplasarea importanței managerilor către Adunarea Generală a Acționarilor). Managerul are un rol deosebit în contextul interferențelor cu organizații similare, dar care se caracterizează printr-o cultură organizațională diferită, el fiind obligat să țină cont de specificitatea acestei culturi pentru a putea comunica eficient și pentru a nu intra în conflict cu organizația parteneră.

În realitate, comunicarea externă îmbracă și alte forme, diferite de comunicarea de tip managerial. Annie Bartoli menționează existența a trei tipuri de comunicare externă:

- *Comunicarea externă operațională*, realizată între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației
- *Comunicarea externă strategică*, care constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare
- *Comunicarea externă de promovare* (publicitate, relații publice)

Comunicarea externă operațională se referă la faptul că mare parte din salariați întrețin relații profesionale cu persoane din mediul extern al organizației. Fiecare din acești angajați sunt deci, obligați să comunice, în calitate de reprezentanți ai organizației cu partenerii externi ai acesteia: clienți, furnizori, contractanți, autorități publice, eventuali concurenți. Astfel, fiecare vehiculează o anumită imagine și anumite mesaje din partea organizației și primesc în același timp informații pe care le retransmit în interiorul organizației. Aceste schimburi sunt vitale pentru activitatea pe termen scurt a organizației.

Comunicarea externă strategică îmbracă două forme de bază: dezvoltarea de relații de comunicare cu mediul extern și previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exteriorul organizației și care pot afecta activitatea acesteia. Organizația încearcă să reziste în mediul extern, în mod necesar concurențial prin construirea de relații profitabile cu actorii cheie ai acestuia: autoritățile locale, directori ai altor organizații, în general cu persoanele care sunt considerate a fi influente. La momentul inițierii acestor rețele de comunicare, acestea nu sunt cu adevărat indispensabile. Cu toate acestea, ele sunt proiectate în ideea că se pot dovedi utile în cazul unei crize sau a altui eveniment neașteptat.

Observarea atentă a mediului extern și previzionarea evoluției acestuia se realizează prin intermediul unor anumiți membri ai organizației care captează toate informațiile considerate strategice. O atenție deosebită este acordată activităților concurenței, evoluției suporturilor tehnice, noilor norme și reglementări legislative care pot afecta organizația și transforma mediul său extern, evoluției situației locurilor de muncă, eventualelor mișcări sociale etc. Aceste informații sunt foarte utile în luarea de decizii, în alegerea strategiilor și în opțiunea pentru o anumită politică.

Comunicarea cu rol de promovare reprezintă în realitate un caz aparte, pentru că, deși literatura de specialitate o consideră fără excepție ca făcând parte din comunicarea externă, ea se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul exterior al acesteia. În această situație, nu mai sunt membrii organizației cei care întrețin legătura cu exteriorul, ci organizația ca instituție. Ea dă informații despre produsele sau serviciile pe care le oferă, încearcă să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau pur și simplu vrea să se facă cunoscută și să-și promoveze valorile.

Formele principale prin care se concretizează acest tip particular de comunicare sunt:

- publicitatea – prin mass media sau prin propriile materiale publicitare
- promovarea vânzărilor
- sponsorizărilor – finanțarea activităților culturale sau sportive
- mecenatul – ajutor financiar sau logistic acordat artiștilor, organizațiilor umanitare sau non-profit
- articole care prezintă organizația în publicații de specialitate
- organizarea de standuri la târguri și forumuri
- organizarea de *zile ale porților deschise*
- acțiuni de consiliere și ajutorare a altor instituții similare (dar care în mod real nu sunt concurențiale) prin detașarea temporară de personal

În concluzie, există o multitudine de forme de promovare a imaginii, valorilor, produselor sau serviciilor specifice organizației. Cea mai eficientă și cea mai ieftină formă de promovare este însă, cel mai adesea ignorată. Ea se află la îndemâna tuturor salariaților și constă în reliefarea permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia tuturor contactelor cu mediul extern, fie acestea personale sau profesionale. Ideea este că fiecare angajat își poate asuma fără probleme rolul de comunicator extern, mesajul său fiind centrat pe seriozitatea, eficiența și calitatea de care dă dovadă organizația. Acest lucru presupune însă ca salariatul să știe (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să creadă (este vorba de coerența dintre discursul pe care îl afișează și acțiunile sale concrete) și să vrea (adică să simtă nevoia să vorbească despre organizație, ceea ce trimite la ideea de motivație).

10.2.3. Comunicarea în contextul schimbării organizaționale

Schimbarea mediului în care funcționează organizația atrage după sine reprojecțarea activității interne, introducerea de noi strategii, împreună cu setul corespunzător de relații de comunicare și cu construirea unei noi culturi organizaționale. În general, nevoia de restructurare a organizației este percepută de salariați ca un factor de stress și de frustrare. În aceste condiții, pe canalele de comunicare neformale încep să circule informații declanșatoare de panică (de obicei sub forma zvonului), care afectează

în mod necesar funcționarea de ansamblu a organizației. Este o iluzie că acest flux informațional poate fi pe deplin controlat. El poate fi însă limitat și contracarat într-o oarecare măsură de transmiterea de informații pertinente și exacte despre schimbările ce au loc în organizație. Mai mult decât atât, acest tip de mesaj trebuie însoțit permanent de ideea că schimbarea nu trebuie să provoace nici un fel de reacții negative din partea salariaților, pentru că ea este inevitabilă într-un context concurențial. Restructurarea nu este nicidecum sinonimă cu penalizarea sau cu concedierea, ci un proces normal de adaptare la mediu, necesar supraviețuirii organizației. Atât comunicarea formală, cât și cea neformală trebuie să scoată în evidență faptul că schimbarea este benefică nu numai pentru organizație în ansamblul ei, ci și pentru angajați. Dacă acest mesaj este transmis și receptat în această formă, rezultatul va fi reducerea tensiunilor, fidelizarea membrilor față de strategiile alese de companie, adoptarea mai relaxată a noilor modificări de climat și de cultură organizațională, și nu în ultimul rând, transmiterea de mesaje favorabile către exterior. Acest lucru este foarte important pentru că, venind pe o cale neoficială, dar confirmând poziția publică a organizației, informația despre schimbările pozitive din interior devine mult mai credibilă.

Revenind la precizările anterioare, acum este mult mai clar de ce salariații trebuie **să știe și să creadă** pentru **a voi** să transmită informații pozitive despre organizație în mediul acesteia.

După Cândea, misiunea comunicării interne constă în:

- asigurarea ca angajații să înțeleagă și să sprijine schimbările ce au loc în organizație
- formarea și influențarea culturii organizaționale în procesul de adaptare la schimbările ce au loc în mediu
- influențarea atitudinii și comportamentului angajaților privind calitatea și clientul

O astfel de strategie de comunicare poate fi realizată numai prin intermediul unui proces managerial de tip participativ. Un management autoritar, care nu încurajează feedback-ul și participarea, care promovează relații relativ rigide între palierele și departamentele organizației nu are suficiente resurse pentru schimbarea mentalităților salariaților, schimbări absolut esențiale pentru construirea unei culturi organizaționale calitative. În acest context, comunicarea devine instrumentul de bază al reproiectării. Pentru aceasta, ea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să aibă loc fără încetare și folosind toate suporturile care există în organizație. Când se pune problema reproiectării, nu poate fi vorba de prea multă comunicare. Reproiectarea trebuie anunțată, explicată și introdusă prin comunicare
- să fie simplă și clară. Conceptele de bază și motivarea legate de reproiectare trebuie exprimate pe înțelesul tuturor
- să acționeze mai degrabă la nivel emoțional decât la nivel rațional
- să fie dramatică
- să sugereze importanța și urgența procesului de reproiectare

În paralel, comunicarea externă trebuie să transmită publicurilor țintă aceeași imagine pozitivă a schimbării organizației, accentuând aspectul pozitiv al schimbării pentru beneficiari (clienți, furnizori, investitori) ca și importanța ei pentru comunitate, mass media, publicul larg.

Comunicarea organizată presupune deci, punerea de acord cu obiectivele organizației prin realizarea unui dozaj optim între formal și informal, între comunicarea internă și comunicarea externă. În același timp, trebuie avut în vedere faptul că problemele de comunicare ce apar inevitabil într-o organizație nu pot fi rezolvate printr-o rețetă unică sau printr-un anumit tip de reacție. Identificarea clară a obiectivelor și trebuințelor organizației ține, oricât ar părea de ciudat, de domeniul comunicării și nu de departamentele de marketing. Tot comunicarea facilitează înțelegerea aspectelor socio-psihologice ale funcționării organizației, reconsiderarea tehnicilor utilizate, realizarea concertării și coerenței care sunt de fapt, așa cum arătam de la început, obiectivele majore ale procesului de comunicare.

Comunicarea nu reprezintă un scop în sine. Existența ei nu poate fi concepută în afara sprijinirii unei politici generale, orientată spre atingerea scopurilor asumate de organizație. În această situație, organizația și comunicarea trebuie privite ca instrumente complementare și nu ca tehnici independente. Acesta este motivul pentru care organizația trebuie să fie comunicantă iar comunicarea organizată.

10.2.4. Organizația comunicantă

O organizație care se dorește comunicantă trebuie să prezinte anumite caracteristici:

- să fie **deschisă**, pentru a putea comunica cu exteriorul, emiterea, respectiv receptarea de mesaje constituindu-se într-un proces interactiv
- să fie **evolutivă**, adică să nu valorizeze rutina, ci inovația
- să fie **suplă** pentru a permite un dozaj oportun al comunicării formale și informale
- să fie **orientată explicit spre finalitate**, pentru a crea cadrul cel mai potrivit pentru desfășurarea comunicării formale
- să **responsabilizeze**, pentru a evita acumulările artificiale de putere prin stocarea de informații
- să fie **dinamică**, pentru a putea crea prin intermediul informării, specializării și comunicării potențialității interne și mijloacele de a le transforma în realitate

Organizația comunicantă nu poate fi deci, una birocratică. Ea presupune o organizare a muncii care favorizează implicarea, spiritul de echipă și un management de tip participativ.

Ameliorarea funcționării organizației trebuie să fie o preocupare constantă a structurilor de conducere ale acesteia. Din nefericire, cel mai adesea aceasta este confundată cu modificarea organigramei. În realitate, pentru a avea ca rezultat eficientizarea organizației, schimbarea trebuie să acopere două paliere complementare:

- **fondul schimbării**, care poate afecta diverse niveluri și departamente ale organizației, cum ar fi organigrama, organizarea muncii, procedurile și mecanismele de coordonare ale activităților
- **forma schimbării**, care se referă la elementele care țin de modalitățile și metodele de introducere a acesteia (participarea actorilor, efectuarea de analize prealabile reorganizării structurilor, derularea de experimente la scară redusă înainte de a generaliza schimbarea la nivelul întregii organizații, alegerea strategiilor care să pregătească, să însoțească și să succedă schimbării).

Aceste două procese sunt inseparabile pentru că forma este lipsită de sens dacă nu este permanent raportată la fond, la obiectivele pe care acesta și le propune. Invers, fondul nu are coerență și șanse de realizare, decât dacă forma este pertinentă și adaptată la obiectivele de ansamblu și la mediul și cultura organizațională.

După Bartoli, există trei categorii de factori de risc, ce însoțesc foarte frecvent procesele de restructurare organizațională:

- **Riscul de precipitare.** Orice schimbare ar trebui să țină cont de așa numita “cronobiologie” a organizației, adică de ritmul vieții organizației. O greșeală foarte frecventă este modificarea bruscă a unor structuri considerate în mod eronat statice (organigrama, procedurile, tehnologiile). Presupoziția că aceste elemente sunt lipsite de dinamism și ca atare pot fi oricând modificate, are la bază foarte persistentul mit tehnicist, care exclude elementul uman din ecuația organizațională. În realitate, modificarea tuturor acestor structuri trebuie să se desfășoare procesual, în timp deci, adaptarea fiind cuvântul cheie pentru obținerea rezultatelor scontate. Organigrama nu este doar un document care prevede distribuția personalului. În posturile respective lucrează oameni, care au nevoie de timp pentru a se adapta noilor cerințe ale organizației. La fel, procedurile și tehnologiile nu pot fi internalizate și aplicate pe loc în urma unei simple decizii. Personalul trebuie să învețe să le folosească și să le exploateze la capacitate maximă pentru a putea într-adevăr eficientiza activitatea desfășurată de organizație. Dacă impactul schimbării asupra organizației nu este nici studiat sau măcar intuit, atunci există toate șansele să se producă disfuncționalități sau chiar blocaje.

- **Riscul inadapării.** Cea mai frecventă eroare este legată de ideea că orice criză prin care trece organizația poate fi rezolvată prin restructurare sau prin comunicare. Mai ales în situația în care organizația se confruntă cu un vid strategic, reorganizarea nu este soluția cea mai indicată pentru că este cert că nu va aborda lacunele de fond ale organizației, ci doar cele de suprafață. În aceste condiții, este evident că restructurarea este departe de a fi un panaceu universal. Invers, dacă este practică în exces, poate duce la sincope în activitatea organizației. La fel, o comunicare exagerată poate avea ca efect apariția de obiective imposibil de realizat.

- **Riscul importării modelelor.** Soluțiile și instrumentele adoptate cu succes de structuri și organizații similare, care au căpătat deja nimbul universalității, exercită întotdeauna o atracție irezistibilă asupra factorilor de decizie. Din nefericire, în cele mai multe cazuri nu se ține cont de specificitatea fiecărei organizații, ignorându-se faptul că, deși structurile organizaționale sunt asemănătoare sau uneori chiar identice, ele aparțin unor culturi și medii diferite. În această situație, este posibil ca schimbările să fie respinse de la bun început sau să fie acceptate cu condiția să nu modifice structurile de adâncime ale organizației.

Așa cum arătam anterior, reorganizarea nu trebuie privită ca un fenomen generator de panică și de disfuncționalități, ci ca un proces normal de adaptare a organizației la un mediu puternic concurențial. Acest lucru este posibil numai dacă modificările de structuri sunt corelate cu o comunicare eficientă care să pună accent pe inevitabilitatea, pe explicarea și pe beneficiile schimbării. De fapt, restructurarea nu trebuie privită numai ca schimbare, pentru că acesta este numai unul dintre elementele procesului, care cuprinde și alte aspecte cum ar fi, istoricul organizației și al culturii sale, posibilitățile sale de creștere, eficientizarea activităților desfășurate.

În esență, trebuie avute în vedere următoarele elemente fundamentale ale restructurării organizaționale:

- Restructurarea este o **activitate organizată**, care trebuie să includă diagnosticarea problemelor organizației, formularea unui plan strategic și mobilizarea resurselor care să pună acest plan în aplicare

- Restructurarea trebuie să aibă loc la **nivelul întregii organizații**

- Obiectivele restructurării trebuie promovate de **factorii de decizie**. Tot aceștia trebuie să gestioneze efectele.

- Programele de restructurare trebuie să vizeze **însănătoșirea și eficientizarea** organizației

- Modificările organizaționale trebuie să fie rezultatul unor **intervenții manageriale deliberate**. Procedurile pot acoperi o gamă foarte largă, începând de la modificări de ordin tehnic, până la programe de recalificare sau specializare a unor membri ai organizației.