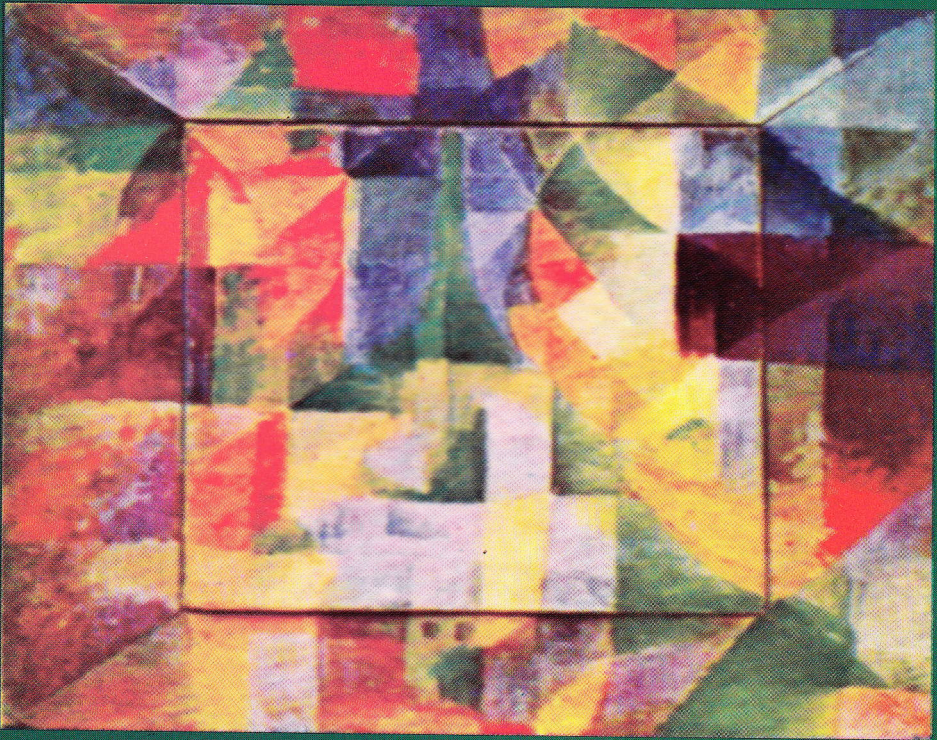


ROSEMARIE HAINEȘ

TIPURI ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ÎN ORGANIZAȚII



EDITURA UNIVERSITARĂ

ROSEMARIE HAINES

TIPURI ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ÎN ORGANIZAȚII

Comunicarea este mai mult decât o funcție organizațională importantă, ea reflectă valori, le menține și le creează, creează rețele prin care organizația este unită, construiește atitudini, comportamente și perspective în fiecare individ care este parte din interacțiunea umană.

Noul concept de comunicare organizațională este un instrument strategic al organizației contemporane, cu un rol competitiv față de concurență. Managerii folosesc comunicarea pentru a conduce, a motiva, a convinge și a informa atât angajații, cât și publicul extern.

Comunicarea corporativă este termenul folosit pentru a defini o mare varietate de funcții ale managementului, funcții legate de comunicarea internă și comunicarea externă ale unei organizații. În funcție de organizație, comunicarea corporativă poate include: relațiile publice, relațiile cu angajații, relațiile cu comunitatea, relațiile cu mass-media, relațiile financiare, relațiile guvernamentale, comunicarea în situații de criză etc.

Iată tot atâtea motive pentru a aborda acest domeniu. Lucrarea de față s-a născut din dorința de a oferi studenților o perspectivă integrată asupra comunicării din organizații, în zilele noastre.

Sperăm în utilitatea demersului nostru și în contribuția sa la dezvoltarea și extinderea acestui proiect într-un viitor apropiat.



EDITURA UNIVERSITARĂ

București

Argument	5
1. Spațiul public și organizațiile	7
2. Comunicarea deschisă – o perspectivă organizațională	39
3. Cultura organizației - instrument strategic în managementul organizațional	57
4. Comunicarea de influență	71
5. Comunicarea internă	87
6. Proiectul de întreprindere – suport al comunicării interne	109
7. Comunicarea externă	125
8. Comunicarea – sistem de apărare	135
9. Comunicarea comunitară	149
10. Comunicarea evenimentială	155
Comunicarea financiară	161
Comunicarea vizuală	165
11. Comunicarea publică	169
12. Comunicarea orientată spre relații publice	183
13. Gestionarea schimbărilor organizaționale	213
14. Managementul reputației	229
ANEXE	247
Legea nr. 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la informațiile de interes public. Textul actului publicat în M.Of. nr. 663/23 oct. 2001 Parlamentul României adoptă prezenta lege.	249
Legea nr. 52 din 21 ianuarie 2003 privind transparența decizională în administrația publică.....	257
Bibliografie	263

Cuvinte cheie

acțiune comunicațională, acțiune organizațională, spațiu public, întreprindere, cetățean, gestiune culturală, proiect de întreprindere, corporate culture, viziune, cultură, birocratie, organizație, sistem concret de acțiune, montaj compozit, câmp social, rețea, spații de relații

Este, deja, cunoscut că, în ansamblul ei, o instituție sau o întreprindere se construiesc și se mențin traversând numeroase procese și rețele de comunicare, care, în cele din urmă, le conferă coerență.

Relațiile umane însele se construiesc prin comunicare. Putem afirma, astfel, că acțiunea comunicațională și acțiunea organizațională depind una de cealaltă.

Grație limbajului, individul a reușit să structureze și să organizeze mediul în care trăiește, să înțeleagă realitățile și situațiile întâlnite, să-și explice descoperirile pe care le-a făcut de-a lungul timpului. Comunicarea și organizarea sunt cele două stări ce caracterizează, în general, orice organism viu. Omul, sui-generis, poate fi definit, în această perspectivă, ca o ființă comunicațională și organizațională.

Comunicarea nu trebuie confundată, însă, cu exprimarea. Orice schimb și împărtășire de mesaje și de semnificații presupune procese de interpretare, reprezentare și exprimare a acestora. De aceea, capacitatea de expresie, mai ales cea publică, a persoanelor și a grupurilor este primordială în crearea de realități și de semnificații.

Elementele organizării, structurile, funcțiile, rolurile organizaționale prevalează, de regulă, în detrimentul comunicării, al dialogului și contractului. Comunicarea nu

este înțeleasă ca fiind motorul, matricea și suportul situațiilor de creare de realități și de relații. Din rațiuni de putere și control, organizarea și ordinea sunt așezate înaintea oricărei acțiuni comunicaționale. Prin însăși natura sa, comunicarea este spontană, comportă emoții și sentimente. Organizarea este considerată ca fundament al certitudinii, previzibilității, redundanței și ordinii, în timp ce comunicarea este imprevizibilă și constituie o sursă de incertitudine, de dezordine și de probleme.

De fapt, comunicarea fiind creatoare de realități și de relații, înainte de a fi schimb și împărtășire de semnificații, constituie o modalitate fundamentală de a contracara entropia organizării (orice structură este supusă la un moment dat degradării).

Comunicarea nu numai că determină apariția unor noi structuri, dar contribuie la menținerea celor existente.

Fenomenul comunicării se află în complementaritate și interdependență cu fenomenul organizării, și invers. Actul de comunicare necesită totdeauna, pentru a se actualiza, o structură, o situație, un context; de asemenea, organizarea nu poate exista fără comunicare, care conduce la transformare și schimbare.

Michel Crozier a deschis în Franța drum sociologiei organizației în anii 1970, perspectivă ce se deosebește de perspectiva științelor economice [1]. În viziunea economică, întreprinderea se ocupă cu producerea bunurilor și serviciilor ce trebuie vândute, iar raporturile sociale sunt privite ca sisteme sociale de organizare a muncii, de inovație tehnologică, de capacitate de vânzare, de gestiune managerială. Crozier propune studierea comportamentului actorilor dintr-o organizație, dar, deși se detașează de logica economică, teoria sa este tributară unei concepții reductiviste a individului care acționează în funcție de o realitate imediată și simplificatoare a proceselor organizaționale [2].

Spațiul public și comunicarea

Pentru analiza organizațiilor din perspectiva comunicării, este necesară o trecere în revistă a diverselor forme pe care le-a îmbrăcat spațiul public de-a lungul timpului.

Jurgen Habermas a conceput inițial spațiul public ca o formă de mediere între stat și societatea civilă. În anii 1990, el revine asupra conceptului, definindu-l astfel: „condițiile

de comunicare prin intermediul cărora pot fi formarea discursivă a opiniei și voința unui public alcătuit din cetățeni” [3].

Spațiul public al lui Habermas este fondat pe principiul publicității sau al folosirii publice a rațiunii de către persoanele particulare reunite într-un public. Utilizarea publică a rațiunii sub forma argumentării și dezbaterii reprezintă mediul în care se realizează opoziția dintre societatea civilă și stat. Ceea ce, inițial, Habermas nu a luat în considerare este faptul că procesele de comunicare aparțin unor câmpuri sociale diferite. Logic, spațiul public este inegal și conflictual, reflectând raporturi sociale de inegalitate și dominare. Câmpurile sociale concurente și interdependente generează o tensiune exprimată, așa cum afirmă Bourdieu, violența simbolică, spațiul public devenind „câmpul medierii între interesele și pozițiile sociale contradictorii care trec cu necesitate prin formele culturale și simbolice ale formării opiniei” [4].

Bernard Floris distinge în studiul său intitulat „Întreprinderea din perspectiva spațiului public”, patru forme de mediere proprii spațiului public [5]:

1. spațiul public este câmpul formării simbolice a unei opinii publice prin intermediul tuturor formelor de comunicare existente în societate;
2. spațiul public este câmpul formării democratice a unei voințe publice prin intermediul sufragiului universal, al parlamentului și al partidelor;
3. spațiul public este o sferă de mediere între stat și societatea civilă;
4. spațiul public nu este un loc abstract al consensului democratic ideal, ci un spațiu conflictual care exprimă raporturile sociale de inegalitate și dominare.

Același autor, analizând diferitele forme pe care le-a îmbrăcat spațiul public de-a lungul timpului, ajunge la concluzia că există mai multe faze ale spațiului public.

Astfel, în secolul al XIX-lea (în sfera publică burgheză) „întreprinderea” se sustrage spațiului public, deoarece economicul, spre deosebire de politic, trece în domeniul privat, odată cu capitalismul liberal.

Câmpul economic se sustrage autorității statului, iar în această perioadă funcțiile economice și politice, amestecate

mai înainte, se separă în două structuri sociale diferite, economicul trecând aproape total în domeniul privat. Viața întreprinderilor și a membrilor săi este un lucru lăsat la mâna proprietarilor. Alegerile economice și capitalurile care dirijează aceste alegeri nu intră în sfera de dezbateră a spațiului public.

Într-o a doua fază a spațiului public, odată cu instituirea votului universal (după 1848) și cu apariția mijloacelor de comunicare de masă, câmpul economic a ieșit din structura sa privată și s-a întrepătruns cu statul. Ca urmare, politicul și economicul se reconciliază, iar în mijloacele de comunicare de masă se dezvoltă comunicarea publicitară.

Mijloacele de comunicare de masă reprezintă locul principal de exprimare a opiniei publice și de obiectivare a spațiului public. Statul intervine din ce în ce mai mult în regularizarea producției și a schimburilor. Pe de altă parte, dezvoltarea mișcărilor muncitorești și formarea sindicatelor au condus la formarea unui spațiu social propriu, autonom, care se înrudește cu formele spațiului public.

În prima jumătate a secolului al XX-lea, întreprinderea apare în spațiul public ca valoare pozitivă, structurantă a reprezentărilor colective, datorită faptului că în marile întreprinderi private s-au creat spații publice interne, parțiale, ca expresie a nașterii a două tipuri de legitimități: legitimitatea patronală, care se ocupă cu decizia și gestiunea economică, și legitimitatea salarială. După anii 1960, structura și actorii spațiului public încep să se schimbe, având forme noi de comunicare. Cei trei actori care s-au manifestat în câmpul politic și au transformat formele sale de comunicare au fost: institutele de sondare, politologii și consilierii în comunicare.

Câmpul de comunicare se restructurează și produce un nou tip de gestiune strategică și comunicațională a socialului, în care televiziunea joacă un rol central. Ca formă dominantă de comunicare în spațiul public se impune forma marketing publicitară, provenită din câmpul economic. Comunicarea de întreprindere suferă și ea transformări care se manifestă în spațiul public. La începutul anilor 1980, observă Bernard Floris, în analiza realităților din societatea franceză, se produce o revalorizare a imaginii întreprinderii, vehiculându-se ideea **întreprinderii-cetățean** pe fondul unei recon-

cilieri între patroni și salariați [6]. Câmpul antreprenorial a preluat gestionarea strategică a raporturilor sociale în spațiul public prin tehnici de comunicare, trecând de la promovarea bunurilor produse la promovarea mărcilor și a funcției sociale a întreprinderii private.

Ca urmare, se dezvoltă **comunicarea externă** (relațiile cu presa și promovarea imaginii mărcilor, comunicarea evenimentială sau de criză, sponsorizările, mecenatul, cauzele umanitare) și **comunicare internă** a întreprinderilor (care a modificat spațiul public intern creat anterior). Cauzele acestor schimbări constau în noile modalități de conducere mai participative (un nou tip de management non-taylorian), în necesitatea extinderii circulației informațiilor și preocuparea managerilor de a dobândi adeziunea salariaților la concepțiile și strategiile manageriale.

Noul model al managementului în care funcția comunicării preia adeziunea și motivarea salariaților este specific, oarecum, Franței [7]. În Japonia, motivarea este realizată prin sistemul de angajare pe viața, al statutului social privilegiat, al compromisului social gerat de sindicate și de cultura industrială specifică.

Pentru a câștiga adeziunea salariaților la valorile și simbolurile întreprinderii, la sistemul relațiilor industriale, managerii și experții în comunicare au creat politica **globală de comunicare internă și externă**, centralizată la cel mai înalt nivel.

Modelul este marketingul publicitar al comunicării, ca tehnologie intelectuală de gestionare strategică a socialului. Noul management, aplecat spre comunicare, cu dimensiunile ei simbolice și culturale, trebuie să țină seama de resursele umane care trebuie să fie implicate și motivate spre participare prin acea „democrație a întreprinderilor”.

Considerăm pertinent punctul de vedere al lui Christian Le Moenne, care identifică trei spații ale întreprinderii: cel al organizării muncii, cel al administrării birocratice și spațiul global, al relațiilor dintre întreprindere și diferitele medii ale acesteia, mediul industrial și comercial, mediile societale, piețele, sistemul producției globale [8].

Două schimbări majore de perspectivă: **întreprinderea-proiect**, cu punerea în practică a unor strategii de

Respect pentru oameni și cărți

comunicare instituțională, și accentul pus pe **dimensiunea culturală** a managementului vizează **gestiunea culturală** a întreprinderilor ca organizații sociale. Strategiile comunicaționale acționează, afirmă Le Moenne, prin producerea de semnale, semne și simboluri care alcătuiesc un **imaginar** propriu organizației, imaginar ce alimentează **imaginarul social**. Conceptul de întreprindere-cetățean arată concepția privind organizația: pentru a continua să existe în mediul înconjurător, pentru a rezista presiunilor sociale, politice și instituționale, pentru a putea continua să obțină profit, întreprinderile trebuie să producă un **imaginar comun**, adică să instituie un spațiu simbolic propriu în **imaginarul social global**, finalitatea fiind obținerea unei opinii publice favorabile. Spațiul productiv nu mai este spațiul uzinei, așa cum era el constituit în secolul al XIX-lea, ci devine un loc al socializării, forma aptă să apere interesul general, loc al acțiunii comunicaționale (comunicare simbolică) care reconstruiește identitatea [9].

Dacă în secolul al XIX-lea **întreprinderea** era văzută ca un **spațiu al producției**, la începutul secolului al XX-lea apare **întreprinderea ca organizație** și model de organizare, iar în anii '60 **întreprinderea** este concepută ca **sistem de informare**.

Revoluția informațională și tentativa de a organiza astfel spațiul productiv, înțeles ca loc al socializării și al creării unor consensuri, fac loc gestiunii simbolice și dau naștere unor noi discursuri, noi practici, noi subiectivități și noi paradigme de creare a unor sensuri.

În cadrul întreprinderilor, comunicarea urmărește trei obiective majore [10]:

- să construiască o identitate puternică și bine pusă în valoare;
- să contribuie la apariția unui nou management al muncii;
- să participe la modernizarea producției, a condițiilor și a structurilor de producție.

Identitatea și imaginea publică sunt două elemente cheie ale comunicării moderne de întreprindere. Cele două concepte nu trebuie confundate în practica de fiecare zi.

Potrivit lui Schwebig, „**identitatea** este constituită din caracteristici interdependente, politice, structurale sau psihosociologice care susțin coeziunea organizației, specificitatea acesteia și stabilitatea ei în timp” [11].

Imaginea unei organizații rezultă din conjugarea a trei elemente: personalitatea organizației, imaginea pe care organizația dorește să o ofere și imaginea percepută de public [12].

Comunicarea administrează relația dintre identitate și imagine: care este identitatea organizației, cât de cunoscută este ea, cum este percepută de diversele categorii de public.

Începând cu anii '80, crește interesul specialiștilor față de tema culturală din interiorul întreprinderii, apărând noțiuni cum sunt „corporate culture” și „organizational culture”, orientate către preocupări de ordin managerial. În sens antropologic, conceptul de cultură desemnează ansamblul normelor și valorilor, al reprezentărilor colective, al modurilor de a simți, de a gândi și de a acționa, care stau la baza unei societăți, a unei etnii sau a unui grup specific [13].

În cazul întreprinderii, Renaud Sainsaulieu identifică cinci ipoteze, pe care le prezentăm în cele ce urmează [14].

Prima ipoteză afirmă existența unei culturi comune alcătuite prin reprezentări și prin valori împărtășite de către toți membrii organizației. Această viziune însă supraestimează elementele consensuale și nu ține seama de faptul că întreprinderea reprezintă o comunitate alcătuită din indivizi diferențiați.

A doua ipoteză, care stă la baza noțiunii de cultură de întreprindere, pune accentul asupra faptului că jocurile strategice ale actorilor din interiorul organizațiilor sunt alimentate de o serie de valori interiorizate și de sisteme proprii de reprezentare. Se pune, în acest caz, problema ponderii pe care o au aceste reprezentări transmise pe cale culturală în jocurile și în strategiile actorilor.

Cea de-a treia ipoteză asociază conceptul de cultură de întreprindere cu un proiect mobilizator. Întreprinderea nu s-ar mai limita la a fi doar un spațiu de manifestare a unor practici colective moștenite din trecut, a unor valori și ritualuri colective, a unei identități specifice, ci ar mobiliza și forțele membrilor săi în realizarea unui proiect civilizator. Numai