

CÎTEVA ASPECTE ALE COMUNICĂRII

Autori: Prof. Dr. Ing. Dumitru Stanciu
Prof. Dr. Ing. Ion David

La intervale, mai mult sau mai puțin regulate, din evoluția sa, istoria omenirii a fost marcată de anumite rearanjări materializate, de cele mai multe ori, în salturi în ceea ce privește instituțiile societății, valorile sale de bază, structurile sale sociale și politice etc..

Faptul că lumea se reînnoiește, din timp în timp, nu mai miră pe nimeni. Adaptarea societății la prototipul reînnoit este, mai de grabă, ceea ce preocupă pe cei aflați în postura să ia decizii.

La sfârșitul mileniului II, lumea a ajuns într-o nouă postură de transformare, de rearanjare. Pe glob au loc fenomene care sunt reale provocări în fața omenirii, provocări ce nu mai pot fi rezolvate prin acțiuni naționale sau internaționale. Rezolvarea lor necesită acțiuni transnaționale care au generat un fenomen cunoscut de omenire sub titlul generic de globalizare. Au apărut organizațiile transnaționale care au o suveranitate proprie și relații din ce în ce mai ambigue cu statul-națiune, o entitate pe cale de dispariție. Libera circulație a capitalurilor, a persoanelor, a bunurilor și serviciilor, alături de tendințele de tribalism fărâmițează statul-națiune iar regionalismul regrupează etniile împrăștiate după alte criterii și interese decât cele care asigurau coeziunea statelor existente pe glob la sfârșitul mileniului II.

Cum va arăta societatea omenească de mâine. Iată o problemă care preocupă deopotrivă pe economiști, sociologi, politologi, filozofi etc..

Gurul american P. F. Drucker susține „ că noua societate va fi atât una non-socialistă, cât și una post-capitalistă. Și este de asemenea o certitudine că resursa ei primară vor fi cunoștințele. Aceasta mai înseamnă și că va trebui să fie o societate a organizațiilor..... În noua societate a organizațiilor managerul este cel responsabil de aplicarea și realizarea cunoștințelor.”

După același autor managementul a existat din totdeauna dar ca mod specific de lucru a apărut după primul război mondial iar ca disciplină s-a dezvoltat după al doilea război mondial când managementul întreprinderii a devenit esențial pentru competitivitatea și perenitatea sa.

Astăzi este esențial să fabrici ceea ce se vinde și nu să vinzi ceea ce se fabrică. Pentru a rezista pe piață trebuie să știi să fabrici ceea ce trebuie și să fabrici cum trebuie în așa fel încât să îți seama de toate constrângerile care vin din mediul în care este plasată întreprinderea.

După Ignacio Ramonet „ într-o lume interdependentă, protecția mediului înconjurător ține, de asemenea, de politica cea mai înaltă, care dă răspunsurile globale la unele probleme cruciale privind demografia, știința și tehnica, efectul de seră, subdezvoltarea, sistemul de securitate.”

Soluția eficacității și eficienței unei organizații o dă managementul său. Cei care au înțeles cel mai bine acest lucru au fost japonezii. În marea majoritate a întreprinderilor japoneze se promovează munca în echipă și cooperarea între colegi. Acest lucru stă la

baza marii lor productivități și puteri economice. În lucrarea Management și administrație publică-modelul japonez se evidențiază faptul că „Pentru modelul japonez (de management, n. n.) caracteristica constă în propria filozofie a firmei, existentă în scopurile și obiectivele acesteia, cum sunt: realizarea serviciilor pentru umanitate în scopul creșterii economice și sociale a națiunii; realizarea climatului de cooperare și armonie, favorizând dezvoltarea și afirmarea factorului uman și perfecționarea angajatului, prin marca și renumele firmei. Fiecărei firme îi sunt specifice o constituție și un mod al comportamentului.”

Japonezii au înțeles că într-un mediu concurențial complicat nu poți reuși decât realizând sinergia inteligențelor tuturor actorilor din organizație. Citând din Răduți C. (Management industrial), Președintele unei companii japoneze, Konosuke Matsushita, atrăgea, deloc protocolar, occidentalilor atenția că: „, Noi (japonezii, n. n.) vom câștiga și Occidentul industrial va pierde; nici nu puteți face mare lucru în această competiție, fiindcă purtați în Dvs. cauzele acestei înfrângerii.

Organizațiile Dvs. Economice sunt tayloriene; dar cel mai rău este faptul că și capetele voastre sunt la fel. Dvs. sunteți total convinși că acționați pentru îmbunătățirea funcționării întreprinderilor pe care le aveți, separând, de o parte, șefii, iar de altă parte executanții; de o parte cei care gândesc, de altă parte cei care înșurubează. Pentru Dvs. managementul este arta de a face să treacă, în mod convenabil, ideile patronilor în mâna muncitorilor. Noi suntem post-taylorieni; noi știm că afacerile au devenit atât de dificile și complicate, iar supraviețuirea unei firme atât de problematică într-un mediu din ce în ce mai periculos, mai neașteptat și competitiv, încât o întreprindere pentru a avea o șansă de salvare trebuie să mobilizeze, în fiecare zi, inteligența tuturor oamenilor săi.

Pentru noi, managementul este în mod foarte clar și precis arta de a mobiliza și înmănunchia toată această inteligență, a tuturor, în serviciul proiectului întreprinderii. Pentru că noi am învățat, mai bine decât Dvs., măsura și primejdiile competiției tehnologice și economice, noi știm că inteligența câtorva tehnocrați – oricât de strălucitoare ar fi – se va dovedi de acum în colo total insuficientă pentru a surmonta aceste dificultăți. Numai inteligența tuturor membrilor săi poate permite unei întreprinderi să înfrunte turbulențele și exigențele noii competiții. Tocmai de aceea marile noastre societăți asigură o formație profesională personalului său de 3-4 ori mai completă decât la Dvs.. De aceea noi întreținem în întreprinderile noastre un dialog și o COMUNICARE atât de dense, încât să solicite fără încetare sugestiile tuturor, de aceea noi cerem – în amonte – sistemului educativ național să pregătească tot mai mulți bacalaureați, generaliști luminați și cultivați, teren indispensabil unei industrii care trebuie să se hrănească dintr-o inteligență permanentă.”

În politicile sale, orientate către piață și determinate de aceasta, managementul întreprinderii este cel care va realiza sinergia inteligențelor resursei umane din societate în scopul asigurării competitivității acesteia.

Au fost, anterior, citate trei personalități care lucrează în domenii diferite – universitar, mass-media și afaceri – și s-a reținut același punct de vedere referitor la mediul agresiv al organizației și la constrângerile la care acesta o supune.

Pentru a realiza nu numai supraviețuirea ci și competitivitatea organizației, în acest mediu, managementul său trebuie să fie într-o permanentă comunicare strategică cu toți colaboratorii săi și să se preocupe încontinuu de șlefuirea potențialului lor creator și de conservarea acestuia.

Comunicarea are, în mediul economic, funcția de a unifica activitățile întreprinderilor sau de a realiza implicarea actorilor dintr-o organizație în atingerea unor obiective.

Pentru derularea eficientă a unei afaceri sunt necesare informații din domeniile tehnologice, legislative, financiare precum și cele privind piața cu toate fațetele ei. Comunicarea asigură accesul la aceste informații.

Reușita comunicării depinde în mare măsură de potențialul de comunicare al actorilor implicați. Denis Mc. Quail și Sven Windahl, citându-l pe Novak, arată că potențialul de comunicare al unui individ se referă la acele caracteristici și resurse care-i conferă acestuia capacitatea de a oferi și de a primi informație ușurându-i participarea la procesul de comunicare. Ei văd potențialul de comunicare ca pe o modalitate de adoptare a anumitor valori în viață. După ei dimensiunea și forma potențialului de comunicare depind de următoarele trei noi tipuri de caracteristici și resurse:

1. caracteristici personale (abilitatea de a vedea, auzi și vorbi, abilitatea de a vorbi limbi străine, abilitatea de a utiliza toate formele de IT avute la îndemână);
2. caracteristici care depind de poziția socială a individului (venitul, nivelul de instruire, vârsta, sexul etc.);
3. caracteristici ale structurii sociale în care trăiește individul (familia, colegii de muncă, prietenii, asociații, școala etc.).

Potențialul îl poate conduce pe individ la adoptarea unor valori și îndeplinirea unor obiective. Un exemplu de astfel de valori îl reprezintă sentimentul de identitate și solidaritate, care poate influența, prin atitudinile și comportamentul individului, atât viața acestuia cât și societatea în ansamblu.

Ignorarea celor câteva aspecte, semnalate mai sus, referitoare la potențialul de comunicare al individului poate conduce la semnificative bariere de comunicare cu acesta. După N. Stanton aceste bariere pot fi constituite de :

1. diferența de reprezentare datorată experienței noastre anterioare condiționată de: vârstă, naționalitate, sex, educație, temperament;
2. concluzii grăbite (deseori vedem și auzim ceea ce dorim și nu ceea ce trebuie);
3. stereotipii (ideea de a utiliza clișee);
4. lipsa de cunoaștere (este greu să comunici cu cineva care are o educație diferită de a ta, ale cărui cunoștințe asupra unui subiect sunt mult reduse);
5. lipsa de interes;
6. dificultăți în exprimare (îmbogățirea vocabularului este obligatorie, mai ales dacă sunteți emițător);
7. emoții (conduc la blocarea aproape completă a comunicării);
8. personalitatea (ciocnirea personalităților este cauza eșecului în comunicare);
9. barierele culturale (când nu înțelegi cultura receptorului se ridică o barieră culturală).

Având în vedere importanța lor în procesul comunicării manageriale, vom face mențiuni speciale privind modalitățile de a elimina barierele de comunicare din următoarele tipuri de comunicare:

1. comunicarea orală directă (discuția);
2. comunicarea scrisă directă (corespondența);
3. comunicarea strategică.

Comunicarea orală directă

Comunicarea orală directă presupune următoarele principii:

- Ideea dumneavoastră trebuie formulată cât mai simplu posibil, astfel încât persoana cu care comunicați să înțeleagă ce spuneți și să simtă că sunteți angajat special pentru ea/el;
- Pentru a evita neînțelegerile, repetați esența comentariilor/obiecțiilor interlocutorului. Interlocutorul dvs. este, după aceasta, sigur că înțelegeți exact ceea ce spune;
- Asigurați-vă că ideea dvs. a fost confirmată și dați credit ideilor altora. Fără confirmare nu există acceptare și, de aceea, nu este posibilă confirmarea conversației așa cum doriți ;
- Arătați, pe tot parcursul conversației, că respectați persoana cu care vorbiți. Numai astfel veți putea crea încredere și respect reciproc.
- Pentru reușita conversației respectați următoarele opt elemente ale comunicării:

1. Ideea :

Cu cât ideea dumneavoastră este mai scurtă, mai precisă și mai clară, cu atât va fi mai ușor de prezentat și de înțeles.

2. Persoana :

Orice persoană este o personalitate și nu un lucru, un subiect sau un post. Dacă sunteți impersonal când comunicați cu altă persoană, ascultătorul va fi mai puțin deschis la ideile dumneavoastră.

3. Angajarea :

Este responsabilitatea Dumneavoastră să-l faceți pe ascultător să vă accepte ideea. Angajarea conține patru elemente: volum, energie, voință și un simplu mesaj

4. Atenția :

Nimeni nu este obligat să vă asculte cu atenție. Acest lucru trebuie să-l câștigați. Veți obține atenția ascultătorului dacă sunteți angajat. Atenția are două aspecte. Să obțineți din partea ascultătorului atenție și să-i acordați atenție.

5. Repetarea:

Repetarea înseamnă refurnizarea unei idei fără a o schimba. Este imposibil să se dea un răspuns cinstit și corect fără repetarea ideii.

6. Înțelegerea:

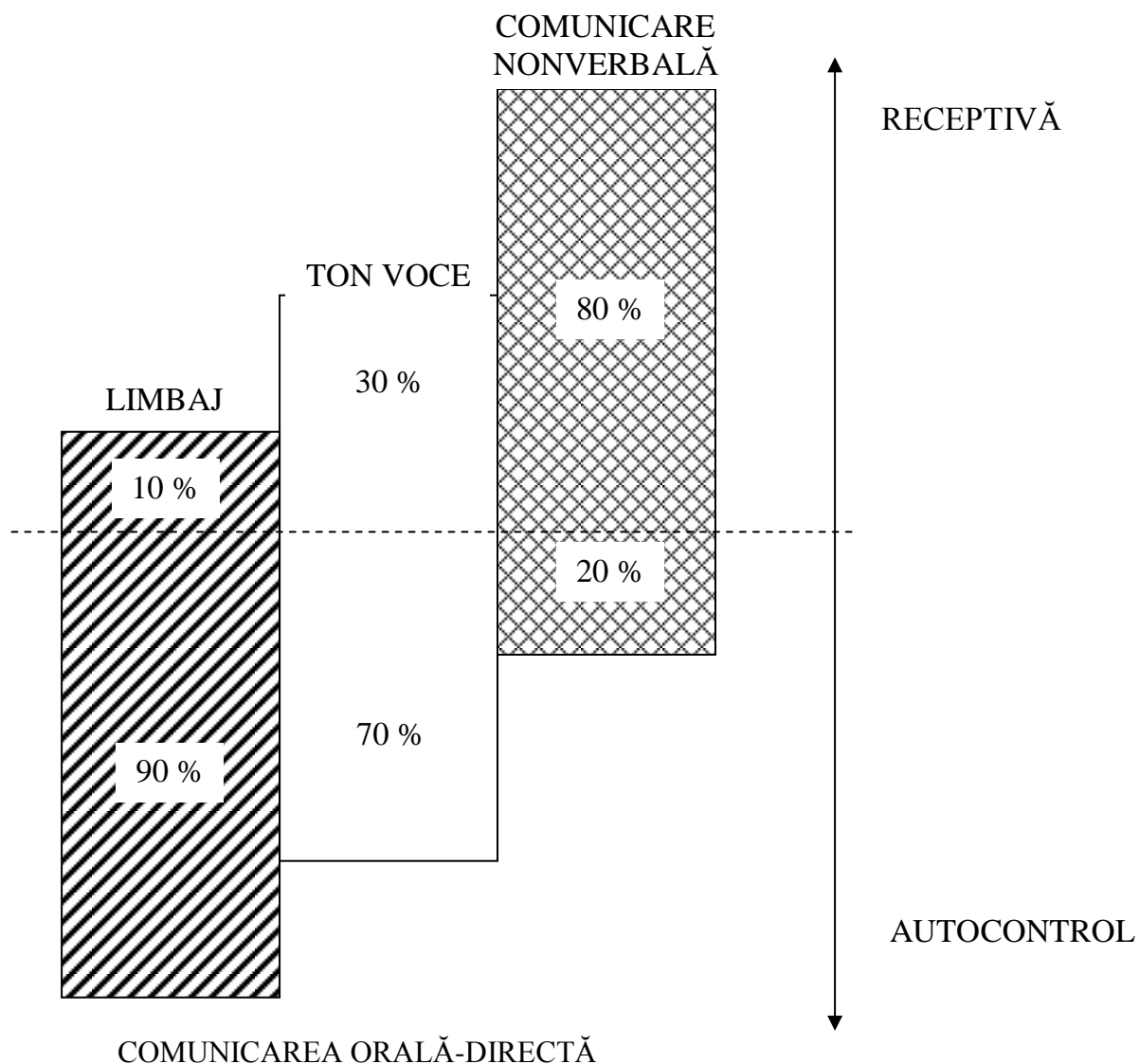
Înțelegerea este o consecință firească a repetării corecte a ideii. Înțelegerea face posibil un răspuns corect. Fără repetarea corectă veți obține doar o înțelegere parțială.

7. Confirmarea:

Confirmarea este un semn verbal sau un gest, care recunoaște că ideea emițătorului este recepționată și se creează posibilitatea recepționării unui nou semnal. Semnalele de confirmare îmbunătățesc interacțiunea.

8. Respectul :

Trebuie să existe întotdeauna respect în orice fel de comunicare. Respectați întotdeauna persoana cu care vorbiți. Astfel veți construi respectul reciproc prin utilizarea celor 8 elemente.



ÎN GENERAL IMPRESIA FINALĂ ASUPRA UNUI PARTENER ESTE FĂCUTĂ ÎN PROPORȚIE DE APROAPE 70 % DIN PRIMELE 120 DE SECUNDE DE DISCUȚII !

Comunicare scrisă directă – corespondență directă

Și acest tip de comunicare presupune abilitatea de a transfera un mesaj de la o persoană la alta astfel încât cel ce trimite mesajul și cel ce-l recepționează să aibă aceeași părere asupra conținutului mesajului.

În comunicarea scrisă se pierde avantajul celui de-al doilea sistem de comunicare. Nu se poate vedea interlocutorul și nu-i pot fi urmărite reacțiile. El nu poate beneficia de

ajutorul emițătorului. Neînțelegerile, în acest tip de comunicare, nu pot fi clarificate. Lipsesc, de asemenea, limbajele trupului și al vocii. Există o mulțime de factori care pot distra cititorul. De aceea trebuie ca emițătorul să fie foarte precis și concis în corespondența directă. Este necesar ca redactarea să fie logică.

Avantajele utilizării corespondenței directe:

- este ieftină;
- este personală;
- poate fi individualizată;
- poate crea dialogul;
- este eficientă în situațiile „de așteptare” din procesul vânzării;
- ușurează cuantificarea informațiilor;
- este un mod ideal de a păstra relațiile cu clienții sau furnizorii;
- este o bună deschidere înainte de întâlnirea cu clienții;
- este discretă în privința analizei de marketing a potențialului client;
- este eficientă în orientarea clienților.

Înainte de a începe corespondența directă expeditorul trebuie să aibă în vedere următoarele întrebări:

- DE CE? DE CE? DE CE? De ce această scrisoare? De ce ar trebui să fie interesat primitorul ? De ce se adresează segmentului de populație din care face el parte ?
- Cât de mult știe primitorul, deja, despre expeditor ? Către ce se dorește să fie orientat primitorul ?
- Care este scopul expeditorului ? Comenzi directe ? Cereri de ofertă ? Fixarea unei întâlniri ? O demonstrație ?
- Este corespondența directă cel mai eficient mod de comunicare, în acest moment ? Ce etape sunt necesare înainte și ce etape vin după aceea ?

Când se începe dezvoltarea strategiei corespondenței directe trebuie reflectat la:

- Mesajele cu accent principal pe:
Ce se va realiza ? Cu cine se va comunica ? Ce fel de stimuli sunt necesari ?
- Grupul țintă:
Cât de mare este grupul țintă ? Dacă este mare, se poate despărți corespondența în segmente pentru a se realiza o abordare mai personală;
- Strategia creativă: Cu cine se vorbește ? Ce se dorește ca ei să facă ? Care este părerea lor acum ? Ce se dorește ca ei să gândească ? Ce conține strategia în privința clientului ? Cum își dovedește expeditorul avantajele ? Care este cel mai important mesaj de transmis ?
- Rolul factorului de decizie: Primitorul este un utilizator al produselor sau serviciilor expeditorului sau poate un promotor, sau factor de influență. Cum poate fi el afectat de mesajul primit ?
- Factori de motivare ai clientului: ce se cunoaște în legătură cu destinatarul? Un inițiator, controlor, susținător sau analist ? Ce motive de cumpărare logice și/sau psihologice are el ?
- Ce se încearcă să se vândă ? Un produs sau serviciu ? Îmbunătățite sau unele de bază ?
- Ce fel de obiecții pot fi în mintea destinatarului ? Cum le va folosi el ?

- Care este experiența destinatarului cu produsele sau serviciile expeditorului sau cu altele similare ?
- Câte elemente trebuie să existe în corespondență ? Broșuri ? Un cupon pentru răspuns ? Mai multe elemente au, în mod deosebit, un efect psihologic bun asupra atenției cititorului.
- Elementul psihologic din corespondență: gândiți-vă la proiectarea așezării în pagină și a imaginii, în așa fel încât să impresionați suficient fără a fi periculos.

Când scrieți corespondența:

- gândiți-vă ce este pentru client chiar în acest material – chiar acum ? Dacă îl faceți să-și piardă interesul pentru unul dintre rânduri, s-ar putea ca el să nu mai continue să citească ;
- faceți mesajul cât mai personal posibil;
- pentru a atrage atenția cititorului folosiți exemple și imagini;
- obțineți-i interesul și stimulați-l să dorească produsele sau serviciile dvs;
- nu-i spuneți prea mult despre dvs, treziți-i interesul să afle;
- utilizați termene limită și alte elemente psihologice. Dacă veți răspunde mai înainte de ... veți fi avantajat cu ...
- faceți-l pe cititor să acționeze, în sensul de a vă răspunde sau de a-l face să simtă sau să gândească;
- Întrebați-vă:
 - cum aș reacționa eu însumi la această scrisoare ?
 - este scrierea logic structurată ?
 - este ușor de citit și înțeles ?
 - motivează scrisoarea acțiunea dorită ?
 - este în regulă lungimea scrisorii ?
 - este textul precis, de înțeles ... sau de neînțeles ?
 - este textul lipsit de umpluturi (nu folosiți cuvinte sau fraze goale - sunătoare)
 - s-a răspuns la toate întrebările anterioare, au fost explicate toate imaginile ?
 - este mesajul în conformitate cu politica firmei ?
este textul corect din punct de vedere grammatical etc..

Comunicarea strategică

Confruntate cu consumatori din ce în ce mai răsfățați și deci cu piețe din ce în ce mai dificile, multe întreprinderi au înțeles că trebuie să-și modifice modul de abordare pentru a-i atrage pe acești clienți exigenți. Au fost inițiate schimbări în toate direcțiile: organizare, metode, procese de fabricație, gestiunea și administrarea personalului, cultura organizațională etc. Dar, în organizațiile mari, unde există multă inerție, rezistența la schimbări s-a dovedit mai puternică decât se prevăzuse și nu s-a ajuns întotdeauna la ce se aștepta.

Pentru ca oamenii să adere la proiectele de schimbare ei trebuie să perceapă foarte clar obiectivele, să aprobe valorile care dirijează transformările din organizație, să

înțelegă metodele ce vor trebui puse în practică și bineînțeles să fie motivați pentru a-și aduce contribuția.

După stabilirea diagnosticului organizației, schimbarea este decisă de management care hotărăște implicarea actorilor în proces.

Aceste acțiuni fac necesară o comunicare, de un tip deosebit, denumită STRATEGICĂ, deoarece ea însoțește schimbarea în care diferiți actori se angajează pentru a transforma pozitiv o situație.

Comunicarea strategică are următoarele particularități:

- este realizată pentru a obține efecte și pentru a declanșa acțiunea;
- este diferențiată și adaptată la etapele schimbării și tipurile de actori;
- trebuie să fie ușor transferabilă;
- trebuie să fie disponibilă în orice moment și de către toți;
- trebuie să permită exprimarea obiecțiilor și a aporturilor complementare;
- este făcută pentru a mobiliza, a angaja, a implica pe actorii care, în cadrul organizației, sunt indispensabili pentru reușita schimbării;
- este asumată de management;
- este o comunicare ce vizează să mobilizeze actorii, răspunzând la întrebările DE CE ? și CUM ?
- trebuie să creeze sensul acțiunii, să răspundă la obiective și să precizeze procesul de schimbare;
- ea integrează dimensiunea timp pentru a dinamiza procesul de schimbare;
- după tipurile de schimbare, ea favorizează:
 - luarea deciziei;
 - adeziunea;
 - exprimarea sugestiilor tuturor actorilor;
 - desfășurarea competențelor actorilor.

Comunicarea strategică înseamnă limbajul acțiunii și nu cel al analizei.

Comunicarea strategică se întreține din elementele furnizate de diagnostic.

Această comunicare constituie un prim act mobilizator. Ea implică managementul și obligă să fie respectate diferite etape care vor face obiectul unei comunicări specifice.

Managementul va comunica mai întâi asupra lui DE CE ? din schimbare, apoi asupra lui CUM ? și mai apoi asupra efectelor deja produse și a celor viitoare precum și asupra semnelor de recunoaștere indispensabile pentru a garanta nivelul de mobilizare și de aprobare ale actorilor necesari pentru reușita schimbării.

Comunicarea strategică presupune elaborarea unui însemnate documentații constând din proceduri operaționale, instrucțiuni de lucru și alte acte normative.

Potrivit specialiștilor pentru comunicarea strategică trebuie elaborate „documente prietenoase” deoarece ele vor fi folosite, în mod curent, de persoanele de niveluri profesionale și intelectuale foarte diferite.

Caracterul „prietenos” al documentelor ar însemna:

- să poată fi înțelese de oricine;
- să poată fi consultate de oricine ori de câte ori este necesar;
- să poată fi utilizate în scopuri de instruire;
- să fie ușor accesibile și înțelese de către auditori interni sau externi.

Pentru a elabora documente „prietenoase” este necesar să fie respectate următoarele reguli de bază:

- faceți o listă cu cei care trebuie să înțeleagă documentul;
- evaluați nivelul cultural, tehnic etc. al acestor persoane (aflați ce tip de ziare citesc);
- la elaborarea documentelor folosiți propoziții cât mai scurte;
- evitați expresiile cu circulație restrânsă (jargon, neologisme, regionalisme etc.);
- folosiți termeni familiari;
- evitați prescurtările.

Aceiași specialiști ne asigură că existența unui sistem de documente servește la îndeplinirea următoarelor scopuri:

- forțează oamenii să analizeze complet problemele;
- definește responsabilitățile și autoritățile;
- asigură consecvență;
- asigură referință atât pentru auditul intern cât și pentru cel extern;
- reduce tendința unor practici greșite;
- creează condiții pentru autocontrol;
- pune la dispoziție material pentru instruire;
- transformă problemele rezolvate în cunoștințe înregistrate pentru o referință ulterioară;
- optimizează activitatea întreprinderii în general;
- asigură continuitatea când personalul este mutat/schimbat;
- conferă încredere clienților.

Procedurile operaționale și instrucțiunile de lucru precum și alte acte normative elaborate nu trebuie „impuse”, spre însușire, cu forța deoarece personalul implicat va reacționa ocolindu-le. Este necesar să se explice de ce sunt necesare procedurile și instrucțiunile de lucru și este foarte important ca ele să fie redactate folosind un stil potrivit nivelului persoanelor care le vor folosi.

BIBLIOGRAFIE

1. Drucker, P. F., *Societatea Postcapitalistă*, Editura Image, 1999
2. Răduți, C., *Management industrial*, Editor ICPE-S.A., 1994
3. McQuail, D., Windahl, S., *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, Editura SNSPA, 2001
4. Ramonet, I., *Geopolitica haosului*, Editura Doina, 1998
5. Stanciu, D., *Managementul, soluția eficienței*