

OPTIMIZAREA COMUNICĂRII INTERNE. MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ

Optimizing Internal Communication. Motivation and Performance

Postdoctoral Fellow Dr. Daniela GÎFU
„Alexandru Ioan Cuza” University of Iași

Abstract

This paper analysis the role of internal communication in an organization's life as a distinct field of activity of public relations (PR) structure. Optimizing internal communication depends on the permanent concern of PR structure, meaning studying channels, manifested barriers, types of communication used. Theories underlying internal communication relate to organizational management objectives. Investigation supports the PR specialists, being helpful, mainly in managerial prospects in order to identify the level of motivation of employees and, hence, organisational performance.

Keywords: internal communications, motivation, performance, public relations, organizational management.

1. Introducere

Opțiunea pentru o asemenea temă - examinarea comunicării interne și impactul ei asupra performanței organizaționale - vine din nevoia clarificării complexității structurii de relații publice, adesea înțeleasă restrâns, dar și a identificării canalelor și barierelor de comunicare internă, în vederea adecvării și optimizării acestora la specificul¹ și strategia unei organizații. Comunicarea internă a reușit în ultimii ani să-și delimiteze propriul spațiu în diversitatea și specificitatea practicilor discursive, care fac obiectul structurii de relații publice. Dacă până mai ieri, comunicarea internă era considerată un “jurnal intern”², căruia puțini îi acordau atenție într-o organizație, azi este văzută ca “software organizațional”³.

Premisa prezentului studiu este aceea că, într-o organizație, optimizarea comunicării interne este determinată de relația manager - specialist PR – angajați cu impact asupra performanței organizaționale.

Teoria care stă la baza optimizării comunicării interne se intersectează, chiar se suprapune, cu teoria de management organizațional. O bună comunicare internă depinde de preocuparea permanentă a structurii de relații publice, reflectată atât pe orizontală (coabitarea armoniosă și implicarea salariaților în organizație), cât și pe verticală, în ambele sensuri (relația manager - salariați). Deși rolul specialistului în relații publice nu este unul decizional, totuși acesta îl poate consilia pe manager, implicându-se în construirea mentalității personalului organizației. Retorica organizațională accentuează faptul că omul este “principala resursă a organizației”⁴, realitatea demonstrând însă că această resursă este, adesea, tratată necorespunzător.

¹ O tipologie a organizațiilor o găsim în cursul prof. Dumitru Iacob, *Managementul Organizațiilor: Comunicare organizațională*, comunicare.ro, București, 2002, pp. 13-16

² Anne Gregory (coord.): *Relațiile publice în practică*, trad. Mihai Mănăstureanu, Editura All Beck, București, 2005, pp. 51-69

³ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, McGraw-Hill USA, 2010

⁴ Dumitru Iacob, Diana Cismaru: *Managementul organizațiilor*, comunicare.ro, București, 2003, p. 32

Lucrarea este structurată în patru capitole. O introducere în problematica analizată în capitolul unu, urmată de o scurtă incursiune asupra preocupărilor anterioare cu privire la această temă, în capitolul doi. Capitolul trei vine să clarifice rolul comunicării interne în contextul practicii de relații publice, identificând cele mai bune practici de optimizare a comunicării interne după identificarea canalelor de transmitere a mesajelor și rezolvarea barierelor ce pot să intervină în managementul organizațional. Ultimul capitol deschide o linie viitoare de cercetare, bazată pe concluziile prezentului studiu teoretic.

2. Preocupări anterioare

La începutul anilor '50, managementul organizațional includea importanța și complexitatea acțiunii omului în interiorul organizației (ceea ce numim *relații umane*). Devenea tot mai tentantă ipoteza prin care omul nu este doar un simplu „homo faber”, o ființă care muncește; el este și o ființă care tinde spre împlinirea sa umană. Acest fapt a însemnat reproiectarea muncii ca atare, a progreselor de decizie și a sistemelor de control, în așa fel încât oamenii să se simtă motivați în activitatea lor. Unul din principalii promotori ai orientării resurselor umane a fost Rensis Likert⁵, care dezvoltă câteva idei, în acest sens: interacțiunile dintre indivizi, relațiile dintre aceștia și conducerea organizației trebuie să se constituie în lumina formației, a valorilor și așteptărilor individului, suportul realizărilor sale ca persoană, al exprimării importanței și valorii sale personale; relația de corespondență directă între coeziunea grupului și productivitate; managementul participativ evidențiat prin conlucrarea dintre manager și subordonați în stabilirea obiectivelor și a nivelurilor de performanță, dar și a răspunderii ce revine fiecăruia în îndeplinirea sarcinilor specifice. Idei care au stat la baza multor studii⁶, din care desprindem aceeași concluzie, *comunicarea internă influențează performanțele organizaționale*.

Optimizarea comunicării interne este strâns legată de motivație. Contribuții⁷ remarcabile în planul motivațional întâlnim la: Robert Owen, care la începutul secolului al XIX-lea, înțelege că oamenii, chiar dacă sunt asemănați cu niște mașini, ce trebuie bine îngrijite pentru o durabilitate mai mare, trebuie motivați, Jeremy Bentham, în primii ani ai revoluției industriale, vine cu teoria “The Carrot and the Stick Approach”, prin care subliniază faptul că oamenii sunt motivați de recompense și sancțiuni; Abraham Maslow (“Need Hierarchy Theory”) ierarhizează nevoile umane ascendent, ajungând la concluzia că omul, dacă îi este îndeplinit un anumit set de nevoi, încetează de a mai fi motivant; Douglas McGregor (“Theory X and Theory Y”) identifică două categorii de oameni și, implicit, două tipuri de management: negativi (X), cărora nu le place munca și o vor evita, ori de câte ori se va ivi ocazia (se impune un management de tip autoritar) și pozitivi (Y), dispuși să-și asume responsabilitatea, făcând uz de imaginație, ingeniozitate și creativitate în rezolvarea problemelor organizației (se impune un management participativ); Frederick Herzberg (“Hygiene Theory”) încearcă să modifice teoria lui Maslow, afirmând că există satisfacție (factori motivaționali) și insatisfacție (factori de igienizare) la locul de muncă; Elton Mayo

⁵ Rensis Likert: *The Human Organization*, McGrawHill, New York, 1967

⁶ Amintim, aici, două asemenea studii: unul referitor la Trustul Național de Sănătate (TNS), iar altul la un conglomerat european.

⁷ Theories of Motivation (Part - 3 of Motivation - Ken Shah & Prof. Param J. Shah) in <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>

(“Hawthorne Experiments”) face un experiment comportamental în compania sa, observând că oamenii pe lângă pauze și băuturi răcoritoare sunt motivați și de factori psihologici și sociali; Victor Vroom (“Valence x Expectancy Theory”) afirmă că speranța poate motiva un angajat să lucreze mai bine atunci când este convins că performanța în organizație înseamnă și o formă de recompensare mai bună; Lyman W. Porter and Edward E. Lawler (The Porter and Lawler Model) îmbunătățesc teoria speranței, afirmând că performanța reală într-un loc de muncă este în primul rând determinată de efortul cheltuit, care se materializează în recompense intrinseci, precum și extrinseci; Clayton Alderfer (“ERG Theory”) vine cu o nouă încercare de ierarhizare a nevoilor lui Maslow, identificând trei tipuri de nevoi umane: nevoile existențiale de bază (E – existență), relațiile interpersonale (R – relaționare) și dezvoltarea personală (C – creștere); David McClelland (“Theory of Needs”) pune bazele a trei tipuri de motivare: nevoia de putere, nevoia de afiliere și nevoia de realizare; Stacey Adams (Equity Theory) afirmă că oamenii au propriile lor convingeri cu privire la natura recompensei, aceștia raportând-o la ceilalți; B.F. Skinner (“Reinforcement Theory”) susține că oamenii sunt influențați de mediul extern, de aceea sancționările în mediul intern duc la frustrare și demotivare; Edwin Locke (“Goal Setting Theory”) afirmă că atunci când obiectivele, care trebuie atinse, sunt stabilite la un standard mai ridicat, angajații se simt motivați să depună un efort mai mare pentru îndeplinirea noii sarcini.

După anul 2000, literatura cercetării managementului a subliniat adesea, faptul că performanța sau excelența în organizații este strâns legată de modul în care oamenii „inventează, explorează și creează lucruri sau metode noi”⁸. Lebas (1995) caracterizează performanța ca fiind orientată spre viitor, proiectată să reflecteze particularități ale fiecărei organizații / fiecărui individ și care are la bază un model cauzal unind componentele și produsele. Whooley (1996) afirmă că măsurarea este necesară, performanța nefiind o realitate obiectivă (așteaptă undeva să fie evaluată), ci o realitate construită social, care există în mințile oamenilor. Folan (2007) subliniază trei priorități cu referire la acest concept: analizarea performanței de fiecare entitate în limitele mediului în care se decide a se opera, evaluarea performanței fiecărei entități pe baza obiectivelor stabilite și acceptate intern, reducerea performanței la caracteristicile relevante și de recunoscut.

3. Comunicarea internă în contextul practicii de relații publice. Canale și bariere de comunicare

3.1. Structura de relații publice

Efortul de a defini relațiile publice⁹ este îngreunat de faptul că formulările respective conțin atât aspecte conceptuale (definirea relațiilor publice), cât și aspecte instrumentale

⁸ T.M. Amabile, J.S. Mueller: *Studying Creativity, Its Processes and Its Antecedents: An Exploration of the Computational Theory of Creativity* in „Handbook of Organizational Creativity”, J. Zhou, C.E. Shalley (ed.), Lawrence Erlbaum Associates – Taylor & Francis Group, New York, 2008, p. 59

⁹ Complexitatea rolului relațiilor publice a făcut ca Societatea Relațiilor Publice din SUA (PRSA) să definească paisprezece activități discursive asociate cu relațiile publice: *informarea publică, comunicarea, afacerile publice, managementul problemelor, relațiile guvernamentale, relațiile publice financiare, relațiile comunitare, relațiile cu industria, relațiile cu minoritățile, publicitatea, activitățile agentului de presă, activitățile de promovare, relațiile cu presa, propaganda.*

(procedurile din PR). În urma unei analize a domeniului relațiilor publice, Cristina Coman¹⁰ face distincția dintre: definiții bazate pe activitățile de relații publice (rolurile practicienilor în relații publice și rolurile de „legătură cu mass-media” și de „legătură comunicațională” cu publicurile interne și externe ale organizației); și definiții bazate pe efectele relațiilor publice (garant al democrației, instrument de persuasiune etc.).

În sens specializat, relațiile publice înglobează „o serie de activități de informare și transmitere a informațiilor care, până la apariția mijloacelor de comunicare de masă se desfășurau empiric și restrâns, în maniera comunicării interpersonale, sau dogmatic și extins, în maniera propagandei”¹¹. Relațiile publice se bazează, în fapt, pe persuasiune, convingerea unui anumit public (tipologia publicurilor este stabilită pe baza unor criterii care corespund obiectivelor și strategiilor manageriale) cu privire la misiunea organizațională. De cele mai multe ori, însă, relațiile publice sunt asociate cu reclama și publicitatea, (re)cunoscute fiind prin mesajele persuasive. În memoria colectivă, relațiile publice sunt asociate și cu relațiile cu presa. Publicitatea recurgând la mass-media (canale de comunicare eficiente și costisitoare pentru (re)poziționarea identității organizaționale)¹².

J.E. Grunig și T. Hunt accentuează dimensiunea comunicațională a relațiilor publice, afirmând că sunt „managementul comunicării dintre organizație și publicul său”¹³, care contribuie la stabilirea și menținerea unui climat favorabil actului de comunicare (internă și externă) și, pe aceasta cale la acceptarea reciprocă și cooperarea, între o organizație (manager – specialist PR – salariați) și publicurile acesteia¹⁴.

Ne propunem, în acest capitol, să identificăm locul comunicării interne în practica discursivă de relații publice. Demers ce generează o segmentare a activităților discursive în raport cu obiectivele unei organizații. Figura 1 oferă o segmentare a activităților discursive (după Mihaela Berneagă, 2010). Ordinea poate fi stabilită de fiecare organizație în parte, în funcție de evaluările întreprinse.

Astfel, când spunem practica relațiilor publice ne gândim la:

1. *Managementul reputației* – reprezintă principalul obiectiv din cadrul unei organizații. Reputația se câștigă în timp, fiind un proces planificat de evitare a riscurilor, totodată, de valorificare a oportunităților ce apar, deopotrivă, continuu. Dovadă a importanței acestei activități în practica de relații publice este și interesul specialiștilor români în relații publice (amintim prima carte din spațiul românesc care explică managementul reputației prin intermediul social media¹⁵).

2. *Afaceri publice* – o componentă esențială în practica de relații publice, „o formă specializată a relațiilor publice, care are misiunea de a crea și a menține legături reciproc benefice cu structurile guvernamentale și comunitare”¹⁶. Numeroase agenții guvernamentale, servicii ale armatei, departamente ale sistemului administrativ, chiar unele corporații folosesc,

¹⁰ Cristina Coman: *Relațiile publice. Principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2006, p. 16.

¹¹ Aurel Codoban, *Relațiile publice*, www.comunicare.codoban.ro (curs complet), 2010, p. 22.

¹² Marcel N. Popescu: *Strategii și tehnici de Relații Publice* (suport de curs), Editura INVEL-Multimedia, București, 2010, p. 115

¹³ James E. Grunig, Todd Hunt: *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984, p. 6

¹⁴ Davis, Anthony: *Tot ce ar trebui să știi despre PR. Răspunsuri directe la peste 500 de întrebări*, trad. de Cristina Sasu, Editura Publică, București, 2008

¹⁵ Diana M. Cismaru: *Social media și managementul reputației*, Editura Tritonic, București, 2012

¹⁶ Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom: *Effective Public Relations*, Prentice-Hall Inc., 1994, p. 15

pentru a-și defini activitatea, sintagma afaceri publice (*public affairs*).

3. *PR financiar* - trebuie să ofere o imagine fidelă a rezultatelor și poziției financiare a unei organizații la sfârșitul comunicării financiare¹⁷, menținând relații reciproc benefice cu potențialii acționari, cu fonduri de investiții, bănci etc.

4. *Relații cu mass-media* – una dintre atribuțiile departamentului de relații publice este aceea de a stabili și întreține o bună comunicare cu mass-media, în interesul organizației pe care o reprezintă¹⁸.

5. *Comunicare internă* - un vehicul de semnificații, care “poate servi la analiza comportamentului organizațional, dar și la îmbunătățirea unor elemente disfuncționale”¹⁹.

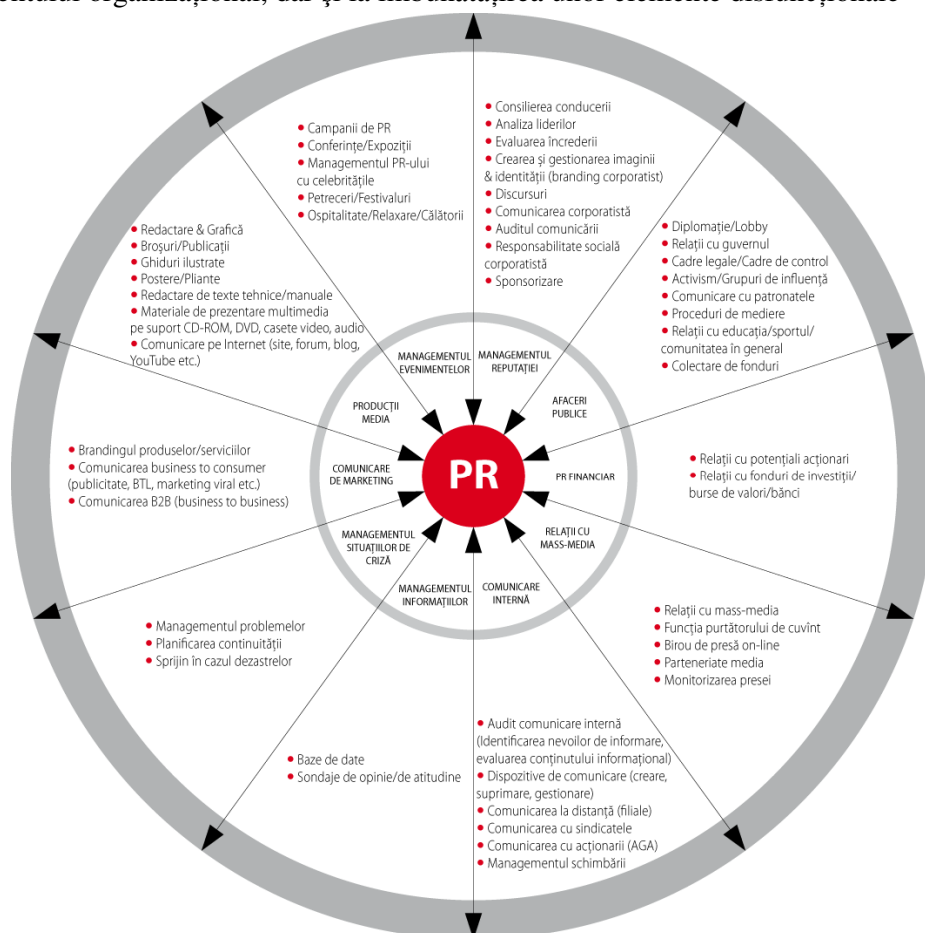


Fig. 1 Activitățile discursive în practica PR (Mihaela Berneagă, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, 2010)

6. *Managementul informațiilor* – „este procesul prin care informațiile colectate anterior sunt analizate și apoi folosite de manageri pentru a lua decizii”²⁰.

7. *Managementul situațiilor de criză* - se referă la ”totalitatea instrumentelor pe care le poate folosi individul, grupul sau organizația pentru a preveni apariția unor crize sau pentru a

¹⁷ Paul Bran: *Comunicarea financiară*, Editura ASE, București, 2003

¹⁸ Dan Mircea: *Relațiile cu presa*, Ed. Militară, București, 2000

¹⁹ D.M. Cismaru: *Comunicarea internă în comunicații*, Ed. Tritonic, București, 2008, p. 35

²⁰ Phil Bartle: *Management information and information management*, PhD, 1967/1987/2007, <http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/mon-mis.htm>

le rezolva în mod constructiv, ajungând la rezultate noi, creative și care presupune un nivel superior de adaptabilitate”²¹.

8. *Comunicare de marketing* – dezvoltată în strânsă legătură cu filosofia de marketing, își îmbogățește astfel conținutul și puterea de influență, comunicării comerciale raționale, alăturându-i-se comunicarea de factură emoțională²², organizațiile investind sume considerabile în această activitate discursivă.

9. *Producții media* - mijloace de comunicare în masă, centrale sau teritoriale, care facilitează transmiterea mesajului organizației către diferitele categorii de publicuri (interne sau externe).

10. *Managementul evenimentelor* - aplicarea principiilor de marketing în inițierea, planificarea și desfășurarea unui eveniment public în scopul transmiterii unor mesaje predeterminate sau influențării percepțiilor, atitudinilor și comportamentelor unui public țintă²³.

3.2. *Canale de comunicare internă*

În cadrul comunicării la nivelul organizației, importanța optimizării comunicării devine imperativă pentru buna funcționare a întregii activități organizaționale, totodată, pentru implementarea strategiei manageriale. Comunicarea internă are „ca rol primordial pe acela de liant social”²⁴.

Conform diagramei de la secțiunea 3.1., pentru a avea o imagine complexă și unitară a rolului comunicării interne într-o organizație, vom identifica canalele de comunicare internă (v. Fig. 2) în strânsă conexiune cu dominantă verbală a comunicării (orală, mediată, scrisă). Atenția specialistului de relații publice se îndreaptă asupra mesajului, pe care nu întotdeauna oamenii îl descifrează ușor. În comunicare, afirmă Wolton²⁵, chestiunea cea mai complicată nu-i nici mesajul, nici tehnica, ci receptorul. Cel mai utilizat canal pentru comunicarea verbală orală este atmosfera. Semnalăm importanța paraverbalului, care explicitează sensul verbalului, dar și nonverbalul, prezent permanent, putând fi considerat drept referință pentru analiza interacțiunilor verbale. Cele trei manifestări de comunicare oferă o imagine completă asupra sensului oricărei acțiuni discursive.

În ce privește comunicarea verbală orală mediată, ea poate fi realizată prin intermediul telefonului, al interfonului sau al altor mijloace tehnice similare. Cea de-a treia formă de comunicare verbală, cea scrisă, poate fi realizată prin utilizarea tuturor canalelor imaginabile, de la textul scris pe hârtie, până la intranet (rețeaua informatică privată a unei organizații de tip internet). Deloc de neglijat este faptul că toate canalele de comunicare internă trebuie, adecvate la publicul-receptor (se va ține cont de competențele și nevoile acestuia, minimalizarea / eliminarea barierelor de comunicare etc.).

Rămânând la tehnologiile de vârf, un alt canal de comunicare verbală este televiziunea cu circuit închis, radiourile interne, instalațiile pentru teleconferințe, panourile cu afișaj electronic etc. Moda jurnalelor de întreprindere, preferabil să fie construite de jurnaliști sau

²¹ Irina Holdevici, Valentina Neacu: *Consiliere psihologică și psihoterapie în situațiile de criză*, Ed. Dual Tech, București, 2006, p. 107

²² Philippe Ingold: *Guide opérationnel de la publicité à l'usage des entreprises*, Dunod, Paris, 1994, p. 77

²³ Călin Hentea: *Propaganda fără frontiere*, Ed. Nemira, București, 2002

²⁴ Dan Stoica: *Comunicarea internă*, suport de curs, <http://www.dstoica.ro/idei-pentru-studenti/>

²⁵ Dominique Wolton: *Penser la communication*, Flammarion, Paris, 1997

specialiști PR, este din ce în ce mai prezentă, discuțiile informale devenind mai eficiente dacă se fac prin viu grai. El trebuie să preceadă unui studiu de piață, unde au fost identificate publicurile interesate de activitatea lor. Deloc de neglijat, este decizia asupra frecvenței de apariție a jurnalului, care să se facă dorit de la un număr la altul și nu să devină o formalitate pe care angajații să-l ignore. Motiv pentru care, specialiștii, care construiesc macheta acestui jurnal, vor decide structura și formatul acesteia, plus modalitatea de aflare a *feedback*-ului.

De asemenea, afișierele sunt extrem de utile. Aici ne gândim atât la cele oficiale, unde apar informații, provenind de la eșaloanele superioare, dar și la cele neoficiale, menite să dea oricui posibilitatea să pună mesaje pentru orice altă persoană (manager sau coleg).

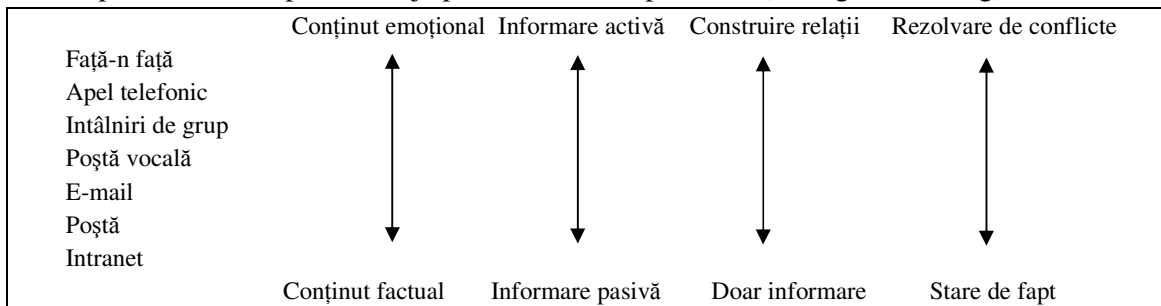


Fig. 2 Alegeri canale de comunicare (Neuhauser et al., 2000)

Din succinta prezentare a canalelor de comunicare internă, desprindem ideea că oricare canal este bun dacă este potrivit nevoilor de comunicare și publicului ales drept țintă. Ideea adecvării canalului, devine la fel de importantă cu cea a construcției mesajului. Vorbim în secțiunea următoare despre barierele întâlnite în comunicarea internă care perturbă, adesea, managementul organizațional.

3.3. Bariere de comunicare

Barierele de comunicare reprezintă o serie de impedimente, care apar între emițător și receptor și care reduc eficacitatea mesajelor transmise în cadrul unui proces de comunicare. Vom prezenta mai jos patru tipuri de bariere întâlnite mai des în comunicarea internă.

a) **Barierele lingvistice** sunt raportate la limbajul în care sunt formulate mesajele în vederea transmiterii acestora. Apar diferențe datorate nivelurile diferite de pregătire, de educație, de capacitate intelectuală și de capacitate de orientare și încadrare în context. De aceea, importantă rămâne adecvarea nivelului de limbaj la tipul de comunicare în care sunt indivizii angajați la un moment dat. Deși de cele mai multe ori, subiectele discuției se încadrează în aria problemelor de serviciu fie că au loc în pauze, fie că se produc în mediul formal, impus de comunicarea internă, diferă modurile de expresie și conținuturile lingvistice, adaptate la situația de comunicare.

b) **Barierele de mediu** pot avea o tipologie diversă. Într-o comunicare verbală orală directă, nemediată, trebuie avute în vedere mai multe elemente care pot constitui bariere: distanța până la care poate fi recepționat mesajul rostit, bruiatul din pricina unor utilaje cu funcționare zgomotoasă, vociferări în rândurile maselor de oameni ș.a.m.d. În cazul comunicării verbale orale mediate apar alte bariere, ca: deficitarea funcționare a mijloacelor tehnice (telefon, interfon sau altele de același tip), bruiatul de pe linia de contact sau eventuale fenomene cum ar fi ecranarea (de ex: telefoanele mobile) etc. De asemenea, o altă problemă,

aici, poate să apară urmare a capacității reale și concrete a fiecărui participant la comunicare. Facem referire la acei interlocutori care intercalează în discursul oral gesturi și mimică, fără să-și dea seama că acele elemente de nonverbal sau de paraverbal nu ajută la nimic, să spunem, într-o convorbire telefonică. Pentru mesajele scrise, afișajul trebuie făcut în locuri pe unde publicul vizat trece frecvent și poate avea acces ușor la mesajele expuse. Prezența unui număr mare de mesaje scade interesul pentru citirea lor.

c) Barierele de statut apar în interacțiunea dintre personaje cu statute aflate la mare distanță în ierarhie. Aceste situații crează complexe (de inferioritate, de superioritate, uneori, de egalitate), care disturbă sau, mai rău, blochează comunicarea. Statutul reprezintă o poziție socială reperabilă în mod obiectiv, el prezentându-se ca element central al unui sistem ierarhizat²⁶. Mai mult, statutul se asociază cu o situație socială dată, ceea ce înseamnă că el poate varia în timp, de la o situație la alta. Individul va adopta acele comportamente și atitudini care i se vor părea conforme cu statutul său, de aceea, în interacțiune, pot apărea două tipuri de bariere: conflictul de roluri (când un individ se comportă diferit decât se așteaptă, conform statutului său), rigiditatea rolurilor (când, într-o situație nouă, individul adoptă un rol corespunzător altei situații). Una din tehnicile, care se dovedesc eficiente în evitarea acestor tipuri de blocaje, este *team building*-ul, cu accent pe exerciții de alternare a statutului pe care fiecare participant îl are în organizație.

d) Barierele structurale și manageriale sunt tratate împreună, deoarece eliminarea barierelor structurale este una dintre activitățile specifice managementului. Structura unei organizații trebuie să răspundă nevoilor funcționale ale acelei organizații, acestea, la rândul lor, derivând din menirea organizației și din scopurile urmărite de ea. Mai precis, există organizații în care circulația informației se face după principiul *on a need-to-know basis*, adică fiecare membru al organizației află doar cât îi trebuie pentru a-și îndeplini corespunzător sarcina curentă (armata), dar sunt și organizații, cel mai des întâlnite azi, în care accesul la informații este democratizat. În cel de-al doilea caz, stabilirea planului de muncă (pe perioade scurte sau medii) fără a prevedea canalele adecvate pentru circulația optimă a informației în interior este o eroare managerială. La scurtă vreme apar efectele negative (zvonuri, bârfe), care duc la o scădere a coeziunii colectivului organizației, indiferent de tipul de organizație și de domeniul de activitate. Pentru evitarea acestor blocaje structurale, în comunicarea internă trebuie create condiții pentru comunicarea informală între membrii colectivului organizației. În fapt, aceste soluții se încadrează și în viziunea managerială.

Așadar ajungem la teoria despre management, unde au fost reținute mai multe tipologii în care îi putem încadra pe managerii zilelor noastre. Dacă ținem cont de *stilul managerial*, regăsim: managerul fals democrat, managerul dictatorial, managerul comunicator. Fără a zăbovi prea mult asupra acestor tipuri de manageri, subliniem câteva idei despre management în termeni de exercitare a puterii. Acest scurt demers, privind autoritatea, puterea și tipurile de management, fiind o reluare a perspectivei logicii relațiilor dintre putere și autoritate, făcută de Constantin Sălăvăstru. Din punctul de vedere oferit de studiul proprietăților relațiilor, conexitatea pare să fie cea care explică cum arată lucrurile, din perspectivă logică, în management. „O relație este conexă dacă ea se manifestă între oricare doi membri ai

²⁶ Jean-Claude Abric: *Psihologia comunicării. Teorii și metode*, trad. de Luminița și Florin Botoșineanu, Ed. Polirom, Iași, 2002, p. 22

domeniului pe care îl vizează, fie în sens direct, fie în sens invers (...) Dacă o relație nu îndeplinește niciodată exigențele conexivității, atunci ea se numește disconexă (...) Dacă cerințele conexivității sunt uneori îndeplinite, alteori nu, atunci relația este considerată neconexă (...) Neconexitatea este negația contradictorie a conexității”²⁷. În planul societăților, aceste situații coincid, cu totalitarismul, cu anarhia și, respectiv, cu democrația. Transferând în planul managementului faptul descris, putem considera că managerul dictatorial va institui un regim marcat de conexitate în organizația pe care o conduce, nefiind interesat de realizarea unor cadre optime pentru o bună comunicare internă.

Managerul fals democrat va încuraja instalarea unei totale anarhii, lăsând pe fiecare să-și exprime punctul de vedere. Acesta nu va interveni în decantarea unei decizii, pe baza argumentelor valide. Dimpotrivă, prin intermediul sofismelor, va încerca să demonstreze că întreține o atmosferă de democrație în organizație.

Managerul comunicator va instaura și va menține un regim democratic, adică un management bazat pe o comunicare internă bună, în cadrul căreia – asemenea cu cazul comunicării în spațiul public – participă, responsabil, oricine are într-adevăr ceva de spus și câștigă cel care aduce argumentul cel mai bun²⁸. Acesta este tipul de manager care se consultă cu specialistul de relații publice, pentru că înțelege rolul unei comunicări interne eficiente, reflectată asupra performanței organizaționale.

4. Concluzii

O bună manageriere a comunicării interne conduce la înlăturarea diferențelor de receptare a oricărei schimbări, cu efecte pozitive asupra eficienței, credibilității și imaginii publice a instituției. Gradul de vulnerabilitate al organizației se reflectă atât în manifestarea discursivă la nivel de individ, cât, mai ales, asupra performanței organizaționale. Se impune revizuirea permanentă și îmbunătățirea modului în care o organizație își măsoară performanța. Cu alte cuvinte, identificarea factorilor care influențează procesul discursiv în interior și, implicit, în exterior. Ceea ce am reușit să evidențiem în prezentul studiu, indicatorii nefinanțari (cei simbolici) devin mai importanți în procesul de măsurare a performanței organizaționale.

Studiul de față demonstrează existența unei relații pozitive și eficiente între procesul de optimizare a comunicării interne și cel de măsurare a performanței, cu rezultate cuantificabile (financiare, prin excelență) și necuantificabile (simbolice) ale organizațiilor. Acceptarea și înțelegerea climatului organizațional, ca factor decisiv în managementul organizațional, va conduce la îndeplinirea obiectivelor propuse.

Ca linie viitoare de cercetare considerăm utilă implementarea unui model de diagnosticare prin includerea mai multor dimensiuni (criterii cantitative și calitative) analitice care să reflecte anumite caracteristici ale organizației vizate. Sunt necesare, în acest sens, culegerea de date prin intermediul metodelor psiho-sociologice care să fie stocate și procesate cu instrumente computaționale în vederea unor analize comparative. Poate fi un mod eficient de evaluare a parcursului unei organizații, oferindu-le specialiștilor de relații publice,

²⁷ Constantin Sălăvăstru: *Discursul puterii. Încercare de retorică aplicată*, Iași, Editura Institutului European, 1999, p. 194

²⁸ Jürgen Habermas: *De l'éthique de la discussion*, Paris, Flammarion, 1991

managerilor, chiar și angajaților, o imagine obiectivă a identității lor în raport cu alte organizații de profil, mai performante.

Referințe bibliografice

- Abric, J-C: *Psihologia comunicării. Teorii și metode*, trad. de Luminița și Florin Botoșineanu, Ed. Polirom, Iași, 2002
- Amabile, T.M., Mueller, J.S.: *Studying Creativity, Its Processes and Its Antecedents: An Exploration of the Computational Theory of Creativity* in „Handbook of Organizational Creativity”, Zhou, J., Shalley, C.E. (ed.), Lawrence Erlbaum Associates – Taylor & Francis Group, New York, 2008
- Bartle, P.: *Management information and information management*, PhD, 1967/1987/2007, <http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/mon-mis.htm>
- Bran, P.: *Comunicarea financiară*, Ed. ASE, București, 2003
- Cismaru, D.M.: *Social media și managementul reputației*, Ed. Tritonic, București, 2012
- Cismaru, D.M.: *Comunicarea internă în comunicații*, Ed. Tritonic, București, 2008
- Codoban, A.: *Relațiile publice* (curs complet), www.comunicare.codoban.ro, 2010
- Coman, C.: *Relațiile publice. Principii și strategii*, Ed. Polirom, Iași, 2006
- Cutlip, C.M., Center, A.H., Broom, G.M.: *Effective Public Relations*, Prentice-Hall Inc., 1994
- Davis, A.: *Tot ce ar trebui să știi despre PR. Răspunsuri directe la peste 500 de întrebări*, trad. de Cristina Sasu, Ed. Publică, București, 2008
- Gregory, A. (coord.): *Relațiile publice în practică*, trad. Mihai Mănăstureanu, Ed. All Beck, București, 2005
- Grunig, J.E., Hunt, T.: *Managing Public Relations*, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, 1984
- Habermas, J.: *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, Paris, 1991
- Hentea, C.: *Propaganda fără frontiere*, Ed. Nemira, București, 2002
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov M.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition, McGraw-Hill USA, 2010
- Holdevici I., Neacu V.: *Consiliere psihologică și psihoterapie în situațiile de criză*, Ed. Dual Tech, București, 2006
- Likert, R.: *The Human Organization*, McGrawHill, New York, 1967
- Iacob, D.: *Managementul Organizațiilor: Comunicare organizațională*, comunicare.ro, București, 2002
- Iacob, D., Cismaru, D.: *Managementul organizațiilor*, comunicare.ro, București, 2003
- Ingold, P.: *Guide opérationnel de la publicité à l'usage des entreprises*, Dunod, Paris, 1994
- Mircea, D.: *Relațiile cu presa*, Ed. Militară, București, 2000
- Neuhauser, P.C., Bender, R., Stromberg, K.L.: *Culture.com*, John Wiley & Sons, 2000
- Popescu, M.N.: *Strategii și tehnici de Relații Publice* (suport de curs), Ed. INVEL-Multimedia, București, 2010
- Stoica, D.S.: *Comunicarea internă*, suport de curs, <http://www.dstoica.ro/idei-pentru-studenti/>

- Sălăvăștru, C.: *Discursul puterii. Incercare de retorică aplicată*, Institutul European, Iași, 1999.
- Shah, K., J.S. Param: *Motivation*, part 3 of Theories of Motivation, <http://www.laynetworks.com/Theories-of-Motivation.html>
- Wolton, D.: *Penser la communication*, Flammarion, Paris, 1997

Mulțumiri

In realizarea acestei cercetări, autoarea a primit sprijin financiar de la POSDRU/89/1.5/S/63663.