

Comunicarea strategică: Relațiile publice

Comunicarea organizată

Ce este comunicarea organizată într-o organizație? Pentru a fi denumită organizată, comunicarea organizațională trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- trebuie să aibă o finalitate (scop) , să reflecte planul de ansamblu și obiectivele organizației
- trebuie să fie multidirecțională, pe orizontală, pe verticală
- trebuie să fie instrumentală, să se sprijine pe o varietate de suporturi în funcție de obiectiv
- să fie adaptată, să folosească sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și să concorde cu cultura organizațională
- să fie flexibilă pentru a putea integra comunicare informală și pentru a crea structurile care o favorizează

Comunicarea organizațională trebuie proiectată în așa fel încât să permită coordonarea activităților. Trăsăturile comunicării organizate merg în paralel cu cele ale organizației comunicante, deoarece trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor organizației. Comunicarea trebuie să fie gestionată în conformitate cu un plan strategic de ansamblu al activității specifice organizației. În lipsa acestui plan, comunicarea se desfășoară aleatoriu. O eroare frecvent întâlnită este așa numitul mit tehnicist: suporturile comunicaționale, tehnologiile informaționale de ultimă oră ar fi suficiente pentru a asigura un proces de comunicare permanent, fluent și eficient. Dar dacă acestea nu sunt puse în relație cu un plan strategic , folosirea lor este irelevantă pentru atingerea scopurilor asumate de organizație. Ele nu sunt exploatate în folosul organizației.

Coexistența comunicării organizate și a organizației comunicante constituie un caz ideal de eficiență. Există două direcții principale de acțiune pentru a crea acest caz ideal: favorizarea fluxurilor de comunicare la toate nivelurile și ameliorarea funcționării organizației.

În acest context trebuie făcută o distincție între comunicare și informare: informarea este exclusiv transferul de conținut , realizat prin emisie-receptare, iar comunicarea se referă la schimburile de structuri cognitive ce vizează schimbarea comportamentului celuilalt. Termenul de informare se referă la situațiile în care rolul activ îl are receptorul, iar comunicarea vizează un sistem de relații interactive. Informarea constă în relaționarea oamenilor cu faptele, iar comunicarea în relaționarea interpersonală. Informarea funcționează într-un singur sens emițător-receptor, iar comunicarea are loc pe mai multe direcții.

Organizația trebuie să-și regleze atât fluxurile informaționale, cât și pe cele comunicaționale.

Abordările clasice ale comunicării se înscriu în general în două categorii:

- teoriile care plasează comunicarea în relație cu tehnologiile folosite drept suport (Shannon, Weaver)
- teorii care tratează comunicarea din perspectiva 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
- în planul relațiilor interpersonale, organizația se confruntă cu probleme de comunicare ce apar între categoriile de personal
- în planul politicilor și strategiilor manageriale, organizația trebuie să își formuleze atât obiectivele de receptare, cât și pe cele care privesc emisia de mesaje

Având în vedere aceste aspecte, este necesară și formularea unei strategii comunicaționale bazată pe adoptarea inovațiilor tehnologice. Când există acest tip de comunicare, el are trei caracteristici de bază, care sunt de obicei alternative:

- se sprijină pe suporturi informative, de la reviste la calculatoare
- afișează o dimensiune strategică, afirmând necesitatea de a comunica eficient, deși nu întotdeauna există un plan de comunicare
- considera informația din exterior drept o resursă strategică a organizației

Nu toate organizațiile sunt dotate cu tehnologii de comunicare. La unele organizații singurele forme de comunicare interne sunt reuniunile și avizierele care mediază comunicarea formală. Se face și o confuzie între sistemul de informare și planul de comunicare. Adesea organizația își construiește sisteme de informare, în credința că își asigură o comunicare internă bună. Aceste sisteme suferă de anumite probleme, din cauza proiectării lor defectuoase. Aceste probleme sunt legate de :

- volumul informației – cantitatea de informație este prea mare pentru a fi exploatate toate datele, creând blocaje sau intermitențe în fluxurile de comunicare
- calitatea scăzută a informației – de multe ori datele sunt imprecise sau irelevante pentru obiectivele organizației
- propagarea defectuoasă a informației – viteza de difuzare a informațiilor este prea lentă sau prea rapidă, propagarea pe orizontală a informațiilor nu mai are loc, ci numai pe verticală

Toate aceste aspecte afectează logica de ansamblu a sistemului de comunicare. Ideea de comunicare organizată presupune evitarea unor astfel de situații prin analiza prealabilă a necesităților și obiectivelor organizației, care se vor reflecta în planul strategic de ansamblu.

Comunicarea este asociată unui management strategic și de aici provine un capital intangibil numit “capital al comunicării strategice”, cu trei principii de bază:

1. avantajul competitiv durabil derivă din realizarea produselor și serviciilor conform cerințelor pieței, de unde procesul de afaceri capătă o calitate superioară:
2. realizarea procesului de afaceri este rezultatul direct al celor implicați în realizarea lui: angajați, manageri, furnizori, clienți etc. Ei oferă organizației un capital individual (experiență, pregătire) și formează și relațiile cu alte organizații:
3. comunicarea strategică constituie un motor pentru a crea, conduce și disemina excelența organizațională în realizarea produselor/serviciilor, a procesului de afaceri și gestionarea capitalului uman.

Semnalarea capitalului intangibil, așa cum este considerată comunicarea strategică, de către organizație îi va crea acesteia un avantaj competitiv în resursele cele mai bune ale pieței (costuri reduse, fluxuri de capital, angajați calificați, etc.).

Comunicarea strategică într-o organizație reprezintă modalitatea prin care aceasta integrează comunicarea în sfera problemelor de afaceri. Comunicarea strategică sporește capacitatea angajaților de a participa la îndeplinirea obiectivelor organizației. Se creează o relație în care managementul găsește credibilitate mai mare între angajați. Această deschidere contribuie la asigurarea satisfacției la locul de muncă, la îmbunătățirea modelului de a recepta comunicarea și de a îmbunătăți atitudini și capacitate. Comunicarea este necesară în organizație pentru exprimarea necesităților, unde forma și punctul de plecare al comunicării sunt foarte importante.

Comunicarea dintr-o organizație este un proces continuu, ciclic. O primă variabilă este organizația însăși care comunică și-și construiește credibilitatea sa bazată pe percepția diverșilor agenți. Organizația își comunică mesajul împreună cu imaginea dorită. Comunicarea se realizează mai ușor cu persoane sau organizații cunoscute, cu opinie favorabilă despre organizație. Mesajul este creat în funcție de intenția organizației care ține seama de caracteristicile audienței sau a receptorilor. Deși adesea ignorată, o analiză a audienței este importantă pentru procesul de comunicare: ea se poate prezenta sub forma unor întrebări de tipul:

din cine este compusă audiența? Care este numărul membrilor audienței? Sunt ei din interiorul sau din exteriorul firmei? Ce pregătire au, ce informații sunt necesare sau disponibile pentru a înțelege și a reacționa la ceea ce le este transmis de către organizație? Ce interpretare vor da mesajului transmis?

Dacă se va combina analiza mesajului cu cea a audienței, se va găsi ușor canalul și psihologia necesară realizării procesului de comunicare. În prezent dispunem de un număr nelimitat de canale de comunicare, dar vom acorda atenție alegerii unui canal adecvat, în funcție de capacitatea sa de transmitere a informației. Această capacitate este determinată de posibilitatea de a transmite sensuri diferite concomitent, de a facilita un feedback, de a concentra informații pentru fiecare agent în parte. Și alte elemente de influență se vor lua în considerare pentru alegerea canalului de transmitere a mesajului/mesajelor, cum sunt timpul, proximitatea, confidențialitatea.

Când se transmite un mesaj se va lua în considerare și psihologia care trebuie adoptată. Deși există mai multe abordări, directe, indirecte, cea mai adecvată este cea care combină scopul transmiterii mesajului și analiza audienței: se va aplica o psihologie directă, prezentarea unei idei principale urmată de explicații, sau o psihologie indirectă, întâi explicațiile și apoi ideea principală? Cultura organizațională din Occident aplică mai ales psihologia indirectă.

După ce mesajul este transmis, procesul comunicării nu poate fi încheiat fără obținerea feedbackului. Dacă acesta nu este satisfăcător, se vor transmite și alte mesaje, dacă este necesar.

Această formă de comunicare se realizează după modelul propus de Argenti P.A., în 1998, un model de comunicare strategică .

Dimensiuni ale comunicării strategice

Conform opiniilor exprimate de unii autori în literatura de specialitate, comunicarea strategică ar trebui să aibă 12 dimensiuni sau caracteristici. De multe ori însă, nu sunt atinse toate dimensiunile datorită lipsei de interes, lipsei de bani, etc. Dimensiunile comunicării strategice prezentate în continuare constituie de fapt modul în care cei din lumea afacerilor ar trebui să se comporte.

1. Orientarea strategică a firmei – comunicarea este esența vieții firmei. Ea antrenează angajații din organizație în activitatea strategică. Ei trebuie să aibă capacitatea de a identifica, trimite, primi și înțelege rapid informațiile strategice, de a deosebi pe cele credibile și relevante din masa de informații primite, conform intențiilor strategice ale firmei. Deciziile referitoare la

strategia și politica firmei trebuie să ia în considerare comunicarea, iar mijloacele utilizate și comunicarea în sine vor fi orientate spre prioritățile strategice.

2. Integritatea și integrarea – Comunicarea dintr-o organizație trebuie să fie credibilă, să aibă la bază integritatea, care la rândul ei să reprezinte constanța și responsabilitate totală dintre comunicare și conducere. În construcția credibilității se integrează canalele de comunicare oficiale, semi-oficiale și neoficiale. Impactul comunicării este același cu impactul deciziilor și acțiunilor organizației.
3. Demnitatea și respectul – Consolidarea unor relații de încredere și responsabilitate presupune demnitate și respect reciproc între părțile comunicante. Organizația care ține cont de acest lucru beneficiază de un nivel de angajament foarte ridicat din partea membrilor săi. Comunicarea construită pe această bază contribuie la succesul firmei.
4. Fluxul informațiilor strategice – fluxurile rapide, constante de informații strategice contribuie la bunăstarea organizației. Ea va susține și întreține fluxurile sistematice de informații relevante, care circula pe verticală (de sus în jos, de jos în sus) astfel ca să existe toate resursele pentru realizarea obiectivelor strategice. Aceasta se realizează prin totala angajare a conducerii firmei, prin aplicarea tehnologiilor adecvate și sprijinul angajaților. Fluxurile de informații strategice dintr-o organizație constituie un barometru al capacității concurențiale.
5. Claritatea și forța mesajelor – lipsa clarității mesajelor duce la haos. Mesajele clare dispun de coerență , consecvență și au rațiuni de utilizare.
6. Perspectiva internă – Comunicarea din interiorul unei organizații necesită orientare și perspectivă spre mediul extern. Strategia reprezentând maniera în care organizația cooperează cu mediul ei extern – clienții, competitorii, guvernele, comunitățile, membrii organizației trebuie să fie conștienți de faptul că nu numai strategia, ci și motivele pentru care trebuie implementată , trebuie înțelese , pentru a asigura succesul organizației. În ansamblu, informațiile orientate spre mediul extern trebuie să fie echilibrate, strategice și credibile.
7. Roluri și responsabilități – sistemul de comunicare și performanța lui depinde de pregătirea, capacitatea de participare a angajaților, care au unul sau mai multe roluri în comunicare. Fiecare angajat va avea responsabilități clare pentru comunicare pe verticală (ascendentă/descendentă), pentru cea laterală, în funcție de poziția sa: va primi și transmite informații, va crea relații care să conducă la o comunicare rapidă , strategică. Se va stabili ce informații să fie comunicate cui, când, cum și de ce, menționându-se și consecințele nerespectării acestor lucruri stabilite.

8. Ascultarea – o bună comunicare presupune echilibru și consistență, de aceea ascultarea, atunci când este implicată, va reprezenta o receptare și o înclinație reală de a reacționa în urma mesajului. Ascultarea nu constituie doar o tăcere politicoasă, ci capacitatea de conștientizare că ascultarea de la alte persoane este o bună investiție a timpului în învățarea din experiența celorlalți.
9. Practica și instruirea - toți angajații trebuie să beneficieze de instruire și practică: acestea vor asigura capacitatea de a comunica rapid și competent. Elementele de sprijin în realizarea acestui obiectiv sunt tehnologiile și resursele din cadrul comunicării obișnuite, aflul de informații, canalele de comunicare etc.
10. Structura și procesul – comunicarea nu este un scop, ci un mijloc, obiectivul ei fiind cel de creștere a performanței afacerilor în organizație. Succesul comunicării se măsoară în nivelul la care impulsionează angajații în alinierea sarcinilor la activitățile strategice ale organizației.
11. Sistemele de evaluare – Tot ceea ce este important în organizație poate fi și măsurat: munca în echipă, rapiditatea, perseverența, etc. Valoarea comunicării strategice reprezintă în mod precis valoarea strategiei, a schimbărilor, obiectivelor, în scopul realizării cărora este utilizată. O măsurare a comunicării se va centra asupra eficienței acesteia legată de strategic, astfel încât să fie adaptabilă la schimbări de situație, să stabilească responsabilități și să scoată în evidență progresul înregistrat. Evaluarea comunicării are în vedere comunicarea oficială, semi-oficială și neoficială.
12. Perfecționarea continuă – Efortul de a obține rezultate tot mai bune este un angajament atât individual, cât și organizațional pentru a sprijini progresul, schimbarea, dezvoltarea, pentru a se evita situație de stagnare ce duce la încetarea creșterii. Se va acorda importanță programelor de perfecționare, resurselor alocate și realizării acestora.

Tipurile de comunicare externă

Comunicarea externă nu se reduce doar la comunicarea de tip managerial. Managerul este veriga organizației cu mediul extern, cu publicul. Nu el este singurul purtător de imagine al organizației, chiar dacă este principalul purtător al acesteia. Legăturile sale cu mediul extern sunt oficiale, iar comportamentul și atitudinile sale sunt previzibile, deoarece el își respectă rolul și statusul. Managerul are rolul de simbol al organizației, rol în relațiile cu alte organizații. Comunicarea externă nu se realizează doar prin manager, ci îmbracă și alte forme, care diferă de comunicarea de tip managerial. Annie Bartoli vorbește de trei tipuri de comunicare externă:

- comunicarea externă operațională, realizată între membrii organizației cu interlocutorii 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 o mare parte din salariați întrețin relații profesionale cu persoane din mediul extern al organizației. Fiecare trebuie să comunice, în calitate de reprezentant al organizației cu partenerii acesteia: clienți, furnizori, contractanți, autorități, concurenți. Fiecare vehiculează o imagine și anumite mesaje din partea organizației și primesc în același timp informații pe care le transmit organizației. Acest tip de comunicare este important pentru activitatea de termen scurt al organizației.

Comunicarea externă strategică are două forme de bază: dezvoltarea relațiilor de comunicare cu mediul extern și previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exteriorul organizației și îi pot afecta activitatea. Organizația trebuie să reziste la concurența din mediul extern prin construirea de relații profitabile cu actorii cheie: autorități locale, directori de la alte organizații, persoane fluente.

Observarea mediului extern și previzionarea evoluției sale se realizează prin intermediul unor membri ai organizației care strâng toate informațiile cu importanță strategică: activitatea concurenței, evoluția tehnică, norme legislative, situația locurilor de muncă etc. Informațiile de acest tip ajută la luarea deciziilor, la alegerea strategiilor și la adoptarea unei anume politici.

Comunicarea cu rol de promovare reprezintă o comunicare care se desfășoară dinspre organizație spre exterior. Aici organizația ca instituție este cea care comunică, dând informații despre produsele sau serviciile sale, încercând să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau promovându-și valorile.

Principalele forme de comunicare de acest tip sunt:

- publicitatea , prin mass media sau prin propriile materiale publicitate
- promovarea vânzărilor
- promovarea sponsorizării – finanțarea activităților culturale sau sportive
- articole care prezintă organizația în publicații de specialitate
- organizarea de standuri la târguri și forumuri
- organizarea de zile cu porți deschise

Există deci multe forme de promovare a imaginii, valorii, produselor sau serviciilor specifice organizației. Cea mai eficientă și ieftină formă de promovare este însă la îndemâna tuturor

salariaților și constă în reliefarea permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia contactelor cu mediul extern, chiar dacă acestea sunt personale sau profesionale. Fiecare angajat poate fi un comunicator extern, cu mesaj centrat pe eficiența și calitatea organizației. Acest lucru presupune ca angajatul să știe (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să creadă (coerența dintre ceea ce spune și acțiunile sale concrete) și să vrea (să simtă dorința de a vorbi despre organizație, să fie motivat s-o facă).

Organizația comunicantă

O organizație comunicantă nu este o organizație birocratică: ea favorizează implicarea, spiritul de echipă și managementul de tip participativ. Comunicarea contribuie la ameliorarea funcționării organizației, funcționare ce constituie o preocupare constantă a conducerii acesteia.

Caracteristicile unei organizații comunicante sunt:

- este o organizație deschisă, care-și bazează activitatea de comunicare cu mediul extern pe un proces interactiv, emite și receptează mesaje;
- este orientată spre inovație, asigurându-și astfel evoluția, și evită rutina;
- permite o proporție oportună a comunicării formale și informale;
- evită acumulările artificiale de putere prin stocarea de informații ;
- este dinamică, în continuă transformare și se sprijină pe comunicare în dinamismul ei.

Deseori preocuparea pentru buna funcționare a organizației este confundată cu cea a modificării organigramei: dar pentru ca o organizație să fie eficientă, schimbările trebuie să vizeze: a) fondul schimbării ce afectează niveluri și departamente ale organizației (organigrama, organizarea muncii, proceduri și mecanisme de coordonare a activității) și forma schimbării, referitoare la modul și metodele de introducere ale schimbării (participarea angajaților, analiza reorganizării structurilor, efectuarea experimentelor la scară redusă înainte ca ele să fie aplicate la întreaga organizație, alegerea strategiilor de pregătire, însoțire și succedare a schimbării. Cele două componente, forma și fondul, sunt inseparabile și se leagă de obiectivele propuse. Elementele de fond nu funcționează fără cele legate de formă și invers.

Există 3 categorii de factori de risc (*Cultura organizației și comunicarea*, 2008) care însoțesc restructurarea organizației:

- riscul de precipitare – schimbările trebuie să ia în considerare “cronobiologia” organizației, ritmul vieții organizației. Modificările bruște ale unor structuri- organigramă, proceduri, tehnologii- constituie o greșeală frecventă. În mod eronat, aceste structuri sunt considerate

statice și se află sub impresia că pot fi modificate oricând, aici excluzându-se elementul uman din acestea. Structurile trebuie modificate procesual, în timp, pentru a se putea adapta la aceste modificări. Organigrama, de exemplu, nu constituie doar documentul referitor la distribuția personalului, deoarece oamenii sunt cei care lucrează în posturile respective, iar ei necesită timp de adaptare. Procedurile și tehnologiile nu pot fi aplicate pe loc în urma unor decizii, deoarece oamenii trebuie să învețe modul de utilizare. Impactul oricărei schimbări va produce perturbări în activitate, chiar blocaje, dacă schimbarea și efectele ei nu sunt studiate în prealabil.

- Riscul inadaptării – crizele prin care trece organizația nu pot fi rezolvate doar prin restructurare sau prin comunicare. Reorganizarea nu abordează lacunele de fond ale organizației, ci doar pe cele de suprafață. Dacă restructurarea este practică în exces, duce la sincope în activitate. Exagerările în comunicare pot avea ca efect obiective greu de realizat.
- Riscul importului de modele – soluțiile din alte organizații sunt o atracție pentru factorii decizionali, dar ele nu țin cont de specificul organizației respective, fiecare organizație având o cultură și un mediu diferit. Astfel schimbările ori sunt respinse de la început, ori sunt acceptate, dar fără modificări în structura de adâncime a organizației.

Schimbarea trebuie privită ca un proces normal de adaptare la mediul concurențial. Modificările de structură trebuie corelate cu o comunicare eficientă, cu accent pe explicarea și beneficiile schimbării. Deschiderea cuprinde istoricul organizației și a culturii sale, posibilitatea de creștere, optimizare a activității, nu este doar o simplă schimbare. Din acest motiv, se va ține cont de elementele fundamentale ale restructurării unei organizații:

- diagnosticarea problemelor, formularea unui plan strategic, mobilizarea resurselor constituie componentele restructurării ca activitate organizațională;
- întreaga organizație trebuie cuprinsă în programul restructurării;
- factorii de decizie vor stabili obiectivele restructurării și-i vor gestiona efectele;
- restructurarea trebuie să aibă ca efect eficientizarea organizației;
- procedurile vor acoperi un complex de modificări, de la cele de ordin tehnic, până la programele de recalificare și specializare pentru angajați.