

Bariere în comunicarea organizațională

Barriers Within Organizational Communication

Abstract: This paper approaches a few important sources of difficulties in the field of organizational communication. From the times of Fayol and Taylor until now, regardless of the way we theorize about the structure and the functions of an organization, the scholars have always pointed out towards these shortcomings, which have influenced both the economical process and the way we see the organizations. These difficulties (obstacles) come from the formal and the informal aspects of communication, and they comprise, as important sources, the level, the type, the quality of the interactions between the members of the organization, the management process, the organizational culture and climate and, last but not least, the degree of globalization.

Keywords: organizational communication, structuring level, leadership style, cultural differences.

În literatura de specialitate există o abundență a definițiilor termenului de *organizație*, însă chiar și o sumară examinare a lor legitimează observația conform căreia, în general, ele sunt formulate având mereu în calcul un fundal teoretic mai larg sau o poziție metodologică asumată, astfel încât este dificil să se dea o unică expresie care să acopere toate aspectele relevante. W. Richard Scott (M. Vlăsceanu, 2003: 55-56; R. Scott, 2005) identifica trei perspective mari în definirea și analiza organizațiilor:

- a) sistemul rațional – în această paradigmă, organizațiile sunt înțelese drept colectivități orientate de urmărirea unor scopuri specifice și care sunt caracterizate de anumite structuri sociale înalt formalizate;
- b) sistemul natural – organizațiile sunt colectivități formate din participanți care urmăresc interese multiple, individuale

și comune, dar care sunt conștienți de importanța perpetuării organizației. În același timp, „structura informală de relații ce se dezvoltă între participanți oferă un ghid informativ mai precis pentru înțelegerea comportamentului organizațional, decât este cel oferit de structura formală” (M. Vlăsceanu, 2003: 56);

- c) sistemul deschis – organizațiile presupun activități interdependente ce „leagă coaliții schimbătoare ale participanților; sistemele sunt *întipărite în* –, dependente de schimburile continue cu –, și *formate de* mediile în care funcționează” (M. Vlăsceanu, 2003: 56).

Termenul de *sistem*, favorizat de W. Richard Scott, nu redă de fapt, întreaga nuanță a diferențelor: în multe teoretizări, organizația este pusă în analogie cu un organism viu, care învață și se adaptează, care uzează de anumite ritualuri și de anumite forme de întărire a coeziunii sociale, sau cu o familie strâns unită în

* Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași

jurul unei narațiuni esențiale, întemeietoare. Totuși, perspectiva sistemică rămâne foarte importantă, mai ales că începuturile preocupărilor științifice datorate lui Weber, Parsons sau Selznick, dar și *credo*-urile unor autori care vin din câmpul practicii – precum Fayol sau Taylor – trimit în mod necesar la ea.

Tocmai din acest motiv am ales să utilizez definiția pe care Richard Farace și colaboratorii săi o adoptă în lucrarea lor *Communicating and Organizing*. Pentru acești autori, organizația este produsul fix, static al procesului secvențial și variabil al *organizării*. Elementele care determină existența unei organizații sunt următoarele:

- existența a doi sau mai mulți indivizi (*size*);

- care recunosc că unele din scopurile lor pot fi mai bine îndeplinite prin acțiuni interdependente (cooperare), chiar dacă s-ar putea să apară dezacorduri (conflicte) între ei (*interdependence*);

- care iau materie, energie, informație, din mediul în care se află (*input*);

- care dezvoltă relații de coordonare și control pentru a capitaliza interdependența în timpul operării cu aceste inputuri (*throughput*);

- care restituie mediului inputurile modificate, în încercarea de a îndeplini țelurile pe care acea interdependență s-a presupus că le face posibile (*output*) (R. Farace, P. Monge, H. Russell, 1977: 16).

Chiar dacă această definiție are multe dintre caracteristicile sistemismului, deschiderea pe care ea o oferă ține de o viziune integrativă, deoarece putem presupune că în conceptul de interdependență regăsim încapsulate problematicile relațiilor umane și culturii organizaționale.

Așadar, comunicarea organizațională este forma particulară de comunicare ce survine în instituții care îndeplinesc astfel de condiții; ea acoperă o multitudine de

situații concrete, de la comunicarea orizontală între angajații aflați la același nivel ierarhic, de la comunicarea creată în cadrul structurilor informale dintr-o organizație, până la comunicarea dintre managerul general și subordonații săi sau până la gestionarea coordonată a informațiilor dintr-o firmă. Un exemplu provocator de comunicare reușită ni-l pune la îndemână multimilionarul american Richard Branson. În literatura legată de managementul resurselor umane (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004: 216-217), Richard Branson este prezentat ca un adept al leadership-ului (conducerii) apropiat de proprii angajați. Nefiind nicidecum un foarte bun orator, Branson reușește totuși să-și atragă personalul de partea lui și să creeze o atmosferă plăcută în firmele sale prin comportament, uneori la limita excentricității, și prin punerea în practică a ideilor sale. Deseori servește masa împreună cu echipajul în loc să stea la locul din clasa de lux, luptă împotriva tendințelor monopoliste ale unor multi-naționale, a salvat echipaje ale British Airways din Kuwait-ul invadat de irakieni, încearcă să facă ocolul pământului într-un balon, a vrut să stopeze lichidarea *Concorde*-ului, chiar ajunge până la a cumpăra acțiuni înapoi de la unii oameni de afaceri care intenționau să ia decizii dureroase și impopulare în rândul angajaților. Își încurajează staff-urile să vină cu idei noi și creative, evită creșterea birocratică prin divizarea companiilor care sunt prea mari, nu ezită să-și afirme constant încrederea în comportamentul și comunicarea informală, precum și în principiul conform căruia dacă într-o firmă angajații se simt bine unii cu alții, atunci se va crea un tip de cultură și un tip de climat organizațional pe care clienții le vor îndrăgi. Elocvent în acest sens este motto-ul său „Have fun!”, care poate fi considerat un adevărat slogan asociat *brand*-ului numit

Richard Branson. Dacă este să ne gândim la succesul pe care l-a înregistrat omul de afaceri până acum, ne putem întreba dacă nu cumva excentricitatea sa nu este o formă de marketing...

Acest exemplu dă limita de sus a comunicării interne (cel puțin prin prisma relației patron – angajați), însă cazurile cele mai frecvente sunt puțin asemănătoare cu el. Dificultatea vine și din faptul că, în general, comunicarea organizațională trebuie să îndeplinească o serie de importante funcții în cadrul unei firme (instituții) oarecare. O scurtă incursiune în acest domeniu ne relevă cel puțin cinci funcții: *stimularea/controlul muncii, menținere, motivare, integrare, inovare* (R. Farace, P. Monge, H. Russell, 1977: 56-57). În ceea ce privește prima funcție, Katz și Kahn pun accentul pe transmiterea instrucțiunilor specifice fiecărei acțiuni, Redding vizează îndeplinirea sarcinilor, în timp ce Parsons trimite direct la productivitate, iar Etzioni consideră că ar fi cel puțin patru itemi relevanți aici (instrumental, informațional, cognitiv și de orientare). Funcția de menținere asigură constanța și stabilitatea procedurilor organizaționale și a practicilor aferente (Katz și Kahn), având în multe situații și aspectul de instruire sau chiar de eficientizare a muncii (Barnard). Funcția de motivare, dincolo de înțelesul direct, ce nu mai necesită explicații, îmbracă și forma influențării sau pe cea a căutării conformității (rezultatele muncii și activității tale sunt „aprobat” de colegi și de organizația ca întreg). Funcția de integrare poate lua forma de îndoctrinare a angajaților (Katz și Kahn), dar în același timp poate însemna și integrare în comunitatea umană în general (Redding) sau de perpetuare a unor valori și norme (Etzioni) sau, cum cred Maslow și Argyris, de autoperfecționare. În sfârșit, funcția de inovare are două aspecte: pe de o parte, avem inovarea

propriu-zisă, ca formă de sporire a productivității, iar pe de altă parte inovarea ca formă specială de adaptare la condiții și contexte noi.

În general, analiza comunicării organizaționale se face pornind de la ideea că există cel puțin patru (R. Farace, P. Monge, H. Russell, 1977: 76) niveluri cu o identitate clară – niveluri care, bineînțeles, se află în interdependență. Primul nivel este cel al *individului*, înțeles ca entitate care operează în cadrul organizației. Farace, Monge și Russell consideră că noțiunea cheie la acest nivel din punctul de vedere al comunicării organizaționale o constituie cea de cantitate de informații (*load*). În mod ideal, există un quantum optim al informațiilor pentru fiecare membru al unei organizații (în funcție de poziția pe care acesta o ocupă în cadrul ei); dacă acest quantum este depășit (*overload* – cum se întâmplă, de exemplu, în cazul unui manager supraaglomerat de probleme și obligații multiple), atunci comunicarea devine ineficientă și în anumite situații ea se poate chiar bloca. La extrema cealaltă avem lipsa informațiilor – *underload* – care determină, de obicei, incapacitatea angajaților de a-și duce la îndeplinire sarcinile (un caz tipic este cel relatat de Fons Trompenaars (Trompenaars, Hampden-Turner, 2003): managerul general al unei sucursale asiatice a firmei *Shell* nu era la curent cu nemulțumirile personalului indigen legate de tipul de cultură impus de europeni, și nu-și putea astfel explica unele deficiențe ale procesului productiv).

Un al doilea nivel structural este cel al *diadei*, care poate lua forma relației șef – subordonat (inegalitate de statut) sau forma relației dintre colegi (egalitate de statut, chiar dacă în anumite cazuri nu se instituie imediat și o relație amicală, așa cum par să sugereze unii autori). Central este aici conceptul de *regulă*, a cunoaște

regulile dintr-o organizație înseamnă, înainte de toate, a avea un minim grad de adaptare la realitatea acelei firme. Însă dincolo de regulile formale de desfășurare a activității și de dezvoltare a relațiilor în interiorul firmei (reguli care sunt de cele mai multe ori precizate în mod explicit angajaților, atât în scris, cât și în comunicarea orală) sunt active și numeroase reguli informale. O barieră importantă în comunicare rezultă din conflictul constant între cele două tipuri de reguli; un exemplu care apare des în manuale este cel dintre regula formală de a trece pe la superior ori de câte ori ai o problemă importantă și regula informală, existentă în multe organizații, de a nu face acest lucru în virtutea unui pact nescris al tăcerii între subordonați, întrucât orice astfel de mărturisire poate aduce controale sau o supraveghere mai strânsă a activității. Raportul dintre superior și subordonat poate fi studiat și din prisma relației acuratețe-acord; cu cât există o înțelegere mai acurată și un acord de fond în privința regulilor, cu atât ne apropiem de așa-zisul *consens monolitic*; cu cât acuratețea și acordul sunt mai mici, cu atât apare spectrul *falsului consens*.

Nerespectarea regulilor produce blocaje și la nivelul *grupului*. Conform lui C. A. Gibb, un grup se lasă condus cu adevărat atât timp cât se respectă regula acceptării voluntare a influenței fără coerciție sau amenințare cu pedeapsa. Michel Crozier nota de asemenea că putem considera o organizație ca fiind un sistem de jocuri între grupuri de parteneri *nevoși* să joace (regăsim aici așadar și anumite forme ale relațiilor non-voluntare), însă orice joc poate funcționa în condițiile respectării regulilor constitutive și normative. Tot la acest nivel putem remarca apariția unor disfuncționalități comunicaționale din cauza izolării pronunțate a unor membri (în acest caz, practic, circuitul comunicațional se

întrerupe) sau din cauza lipsei *persoanelor de legătură*, adică acei indivizi care să conecteze între ele două sau mai multe grupuri. De remarcat este faptul că sunt necesare persoane de legătură atât din punctul de vedere al comunicării formale (cei care centralizează rezultatele activității a două grupuri diferite, de exemplu), cât și din punctul de vedere al comunicării informale. De asemenea, este important numărul de *rețele* care se formează în interiorul unei organizații (o rețea putând uni mai multe grupuri).

Ultimul nivel al analizei este acela al *organizației* ca întreg, la acest nivel fiind active toate conceptele menționate mai sus (deci tot atâtea surse de bariere comunicaționale!), însă apărând, în plus, altele noi și relevante pentru prezenta discuție. Un prim element îl constituie *stilul de management și de conducere*. Conform lui Rensis Likert (Stanciu, Ionescu, 2005: 187-188), există cel puțin patru tipuri de comportamente care traduc stiluri relativ diferite de administrare/conducere. **Stilul exploatator-autoritar**¹ se caracterizează prin circulația verticală, de sus în jos, a puterii și îndrumării, prin apelul la pedepse și amenințări, printr-o lipsă acută a spiritului de echipă, printr-o productivitate mediocră; este evident că suntem în situația unei slabe comunicări, uneori survenind și non-comunicarea. **Stilul binevoitor-autoritar**, asemănător primului, prezintă diferența specifică prin faptul că sunt îngăduite consultări, iar în anumite contexte chiar delegări ale puterii. Absenteismul și fluctuația forței de muncă duc la imposibilitatea consolidării relațiilor dintre membrii organizației și, prin urmare, la probleme de comunicare. **Stilul consultativ** este superior primelor două, după Likert, deoarece prin consultarea subordonaților în luarea deciziilor are loc atât o mai bună relaționare, cât și o motivare pozitivă.

Avantajul particular este că, în acest caz, comunicarea se desfășoară în ambele sensuri. **Stilul participativ**, în sfârșit, pare cel mai productiv, deoarece îi angajează la modul simbolic pe membrii organizației, comunicarea fiind în centrul activităților desfășurate, ca instrument principal în luarea deciziilor și în înțelegerea nevoilor personale ale salariaților.

Dincolo de această tipologie, există posibilitatea observării empirice și a enumerării diferitelor surse de eroare pentru manager. Așa face Lionel Crocker, care în articolul său „The Employer as a Communicator” identifică câțiva factori perturbatori (Crocker, 1956: 162-164): a) în primul rând ies în evidență *atitudinile greșite* (incapacitatea de a gestiona superioritatea, atitudinea indiferentă, atitudinea necooperantă); b) *diferențele de personalitate* (sunt foarte dăunătoare atunci când cele două părți nu se pot concentra pe idei și pe proiecte); c) *neprecizarea clară și distinctă a problemelor* („niciodată să nu subestimezi inteligența unui angajat, dar niciodată să nu supraestimezi gradul său de informare”); d) utilizarea defectuoasă a unor cuvinte și expresii (cuvinte echivoce, relative, expresii care califică în mod strict – *agitator*, abstracții etc.); e) *organizarea timpului* (există numeroase erori în practica stabilirii întâlnirilor, a reuniunii echipelor de muncă, a planificării ședințelor etc.).

Analizele întreprinse asupra realității organizației, mai ales cele care încercau de la început o critică a punctului de vedere raționalist și cantitativist au dezvăluit că în spatele proiectării, planificării și controlului se afla o întreagă *cultură organizațională*, și că fiecare tip de cultură are o influență specifică asupra comunicării. Cultura organizațională începe cu regularitățile comportamentale și normele de grup și sfârșește cu metafore și simboluri sau cu ceea ce E. Schein numea filosofie formală

a organizației. Charles Handy distingea între patru tipuri fundamentale de cultură organizațională: **cultura puterii** – pânza de păianjen (corespunzătoare teoriei X a lui D. McGregor), **cultura rolului**, **cultura de tip sarcină** și **cultura de tip persoană**, fiecărui tip cultural fiindu-i asociată o modalitate managerială specifică, iar E. Schein vorbea despre o diferență între **culturile naționale** și **cultura comunităților operaționale**. În epoca globalizării și a multinaționalelor, problema culturii organizaționale este încă și mai acută. Cultura puterii, de exemplu, duce de obicei la o înaltă birocratizare a organizației și de aici la o slabă comunicare (în modelul birocratic al lui Weber flexibilitatea este minimală, iar inițierea comunicării este impusă), în timp ce cultura de tip persoană prezintă pericolul atomizării și al lipsei de coerență. Fără a mai intra în alte amănunte, redau doar un singur exemplu menit să reliefeze importanța culturii naționale ca background al culturii organizației: la sfârșitul anilor șaptezeci, a existat o faimoasă dispută între câțiva producători australieni de zahăr și partenerii lor de afaceri japonezi, activi în industria de rafinare. Partea japoneză a semnat un contract lung, pe zece ani, de cumpărare a zahărului la prețul de pe piață, în momentul respectiv 5 dolari pe tonă. Acordul părea reciproc avantajos, însă imediat după semnarea lui prețul a sărit la 10 dolari pe tonă. Circumstanțele modificându-se, au intrat în scenă diferențele culturale. Japonezii au cerut renegocierea contractului, întrucât au crezut că producătorii australieni vor ține mai mult la satisfacția mutuală, la dezvoltarea unei relații de lungă durată și la sentimentul de apreciere a partenerului decât la câștigul de tip speculativ. Australianii nu au vrut să renegocieze, întrucât au considerat că un contract o dată semnat rămâne valabil și

oricum a face afaceri înseamnă a-ți asuma un risc, astfel încât este de neconceput să vii să te plângi atunci când ai o problemă. Fons Trompenaars și Charles-Hampden Turner (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004: 265-267) consideră că acest caz trebuie să fie interpretat drept un conflict cultural între noțiunile de contract și relație, literă a legii și spirit al legii, regulă și excepție.

În strânsă legătură cu conceptul de cultură organizațională este și cel de *climat*. Robert McPhee și Marshall Scott Poole (Stephen Littlejohn, 1989: 249) au arătat că climatul este un fenomen intersubiectiv care apare între membrii afiliați unei organizații. El este un produs al structurării, însă este în același timp mediu și rezultat al interacțiunii dintre persoane. Climatul suportiv este în general mult mai propice unei comunicări eficiente decât cel defensiv, dificultăți comunicaționale rezultând și în cazurile încălcării gradului minimal al autonomiei individuale și al sprijinului sau al modului defectuos de orientare a recompenselor în organizație. Putem concluziona, așadar, alături de autorii români citați mai sus: „cultura organizațională reprezintă o combinație de elemente conștiente și inconștiente, raționale și iraționale, de grup și individuale, care se influențează reciproc și care au un impact major

asupra funcționalității și performanțelor sistemului” (Stanciu, Ionescu, 2005: 64).

Chiar și după un inventar sumar al barierelor din comunicarea organizațională se poate observa complexitatea problematicii, precum și provocările pe care ea le aduce. Chiar dacă suntem de acord cu A. Chandler care susținea că „mâna vizibilă a managerului a înlocuit mâna nevăzută a forțelor pieții”, trebuie să avem în vedere că eficiența în activitatea organizațiilor depinde mai mult ca niciodată de alte elemente decât cele puse în analiză de perspectiva clasică. Astăzi organizațiile trebuie să fie permanent dispuse să inoveze și să se adapteze într-un context general al *ad-bocrației* de care vorbea Alvin Toffler. Miza fundamentală este gestionarea contingenței – dacă este permis un astfel de paradox – mediului de afaceri. Așa cum observau Ștefan Stanciu și Mihaela Alexandra Ionescu, într-o astfel de epocă a contingenței atenția trebuie să fie îndreptată și asupra comportamentului etic în cadrul organizațiilor și mai ales asupra unei etici a gestionării rezultatelor muncii. Într-un atare context, comunicarea nu mai este doar un instrument menit să sporească productivitatea, ci își recuperează sensul primordial de integrare socială și solidarizare.

NOTE

¹ Mihaela Vlăsceanu, 2003: 288 citează un exemplu de management sever, care amintește de stilul exploatator-autoritar, și ale cărui consecințe pe termen lung au fost negative, mai ales că nu a existat o perspectivă fermă și asupra leadership-ului.

REFERINȚE

CROCKER, Lionel (1956) “The Employer as a Communicator”, *Journal of Communication*, 6(4): 162-164.

-
- FARACE, R., Monge, P., Russell, H. (1977) *Communicating and Organizing*, New York: Random House.
- LITTLEJOHN, Stephen, (1989) *Theories of Human Communication*, third edition (first edition in 1983), Belmont : Wadsworth Publishing Company.
- SCOTT , Richard W., (2005), *Instituții și organizații*, Iași: Editura Polirom.
- STANCIU, Ștefan, IONESCU, Mihaela Alexandra, (2005) *Cultură și comportament organizațional*, București: Editura Comunicare.ro.
- TROMPENAARS, Fons, Hampden-Turner, Charles, (2003) *Business Across Cultures*, Southern Gate & Chichester : Capstone Publishing.
- TROMPENAARS, Fons, Hampden-Turner, Charles, (2004) *Managing People Across Cultures*, Southern Gate&Chichester: Capstone Publishing.
- VLĂSCEANU, Mihaela, (2003) *Organizații și comportament organizațional*, Iași: Editura Polirom.