

**IMAGINEA
INSTITUȚIONALĂ**

ROSEMARIE HAINEȘ

IMAGINEA INSTITUȚIONALĂ

•
Argument

•
Reprezentare/vs/imagie

•
**Opinia publică -
concept fundamental al comunicării**

•
**Instituțiile și organizațiile - actori acționând în spațiul
public**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

Coperta 1

FRANK KUPKA,
Planuri verticale, 1913

**HAINEȘ ROSEMARIE - Conferențiar universitar doctor în cadrul Școlii Naționale
de Studii Politice și Administrative**

Copyright © 2010
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33,
Sector 1 , București
Tel./Fax: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HAINEȘ, ROSEMARIE

Imaginea instituțională / Rosemarie Haineș. - București :

Editura Universitară, 2010

Bibliogr.

ISBN 978-973-749-871-7

659.4

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii Universitare

Distribuție: tel/fax: (021) 315.32.47
(021) 319.67.27
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-973-749-871-7

„O întreprindere reflectă, în primul rând, charisma, filosofia de gestionare, cultura, leadership-ul, creativitatea, îndrăzneala și clarviziunea celor care au fondat-o sau care o conduc, ca și aspirațiile, atitudinile, realizările și gradul de satisfacție și de adeziune al angajaților săi. Ea este cotatează în funcție de performanțele, calitatea și costul produselor sau serviciilor, de integritatea sa și, în sfârșit, în funcție de implicarea socială și comunitară.

Toate acestea constituie imaginea unei întreprinderi.“

R. DOIN, D. LAMARRE

CUPRINS

Argument	9
TEMA 1	
● Instituțiile și organizațiile – actori acționând în spațiul public	13
TEMA 2	
● Ordinea organizațională și ordinea comunicațională	27
TEMA 3	
● Reprezentare / vs / imagine	39
TEMA 4	
● Opinia publică – concept fundamental al comunicării	48
TEMA 5	
● Persuasiunea – fapt psiho-social total	63
TEMA 6	
● Influențarea opiniilor	79
TEMA 7	
● Grupurile în organizații	90
TEMA 8	
● Comunicarea în organizații	111
TEMA 9	
● Marketingul social	132

TEMA 10	
● Imaginea publică	141
TEMA 11	
● Politica de comunicare globală	159
TEMA 12	
● Comunicarea marketing	167
TEMA 13	
● Comunicarea cu media	199
TEMA 14	
● Comunicarea în practică	216
BIBLIOGRAFIE	229

ARGUMENT

Am considerat necesară abordarea acestei teme din mai multe motive: în primul rând, pentru faptul că termenul **image publică**, deși apare foarte des în vorbirea cotidiană, nu este cunoscut în profunzimea semnificației sale, a mecanismelor și proceselor individuale pe care le antrenează; în al doilea rând, a devenit o modă să vorbim despre **image** și **imagologie**, fără să știm prea bine ce înseamnă; în al treilea rând, pentru interesul cu care studenții mei s-au apropiat de acest subiect; în al patrulea rând, pentru că instituțiile din România și responsabili politici acordă un loc derizoriu comunicării și diverselor ei forme de exprimare; în al cincilea rând, pentru că printr-un efort de sinteză noi toți, interesați de studiul comunicării, trebuie să determinăm integrarea cunoștințelor teoretice în realitatea practică din România.

De ce vorbim despre **image publică**? Pentru că trăim într-o lume a concurenței acerbe, pentru că logica pieței a invadat și domeniul comunicării, pentru că instanțele politice și sociale acționează, astăzi, ca actori într-un spațiu public ce se reconfigurează.

Image și **comunicare** sunt două concepte inseparabile. Studiul comunicării nu poate fi însă un domeniu suficient sieși, fără finalitate socială imediată. Orice instituție publică sau privată comunică cu mediul său intern sau extern, de aceea trebuie să-și configureze propria politică de comunicare globală, să-și creeze prin comunicare un cadru relațional benefic pentru funcționarea sa. De ce? Cum? Cu ce mijloace? Pentru cine? Sunt câteva dintre întrebările la care încercă să răspundă această lucrare.

Cele paisprezece teme propuse spre reflecție încearcă să stabilească parametrii care intră în joc la construirea imaginii publice, să prezinte noul context al comunicării publice, avansând conceptul **comunicare marketing**.

Nu se poate da o rețetă infailibilă pentru construirea imaginii publice, contextele și situațiile sunt specifice, interlocutorii au particularități intrinseci, obiectivele comunicării diferă; cu toate acestea, sunt pași pe care putem să-i urmăm, sunt reguli pe care trebuie să le respectăm, sunt tehnici la care putem recurge. Profesionalismul se impune și în acest domeniu.

Comunicarea instituțională sau corporativă regrupează toate formele de comunicare destinate să valorifice personalitatea unei organizații. Important este ca o întreprindere sau o instituție să-și creeze o personalitate independentă de produsele sau serviciile sale. Pentru aceasta își va dezvolta credibilitatea și notorietatea. Imaginea unui guvern, de exemplu, înseamnă mai mult decât suma serviciilor pe care le pune la dispoziția publicului, înseamnă starea de spirit pe care publicul o are în ceea ce-l privește. Imaginea publică se construiește prin acțiuni precise și se gravează în conștiința publicului. Așa cum un sculptor modelează o bucată de lemn, tot astfel expertul în comunicare modelează imaginea organizației în opinia publică, îi inspiră numele, identitatea, specificitatea, face ca obiectivele, ca și dificultățile sale să fie înțelese de public.

Comunicarea instituțională stabilizează imaginea publică. Publicul trebuie să fie informat fie în mod direct despre cum contribuie o organizație la binele națiunii, fie în mod indirect, prin promovarea mesajelor de interes public sau prin exprimarea poziției față de anumite probleme care privesc bunăstarea populației. Astfel, instituțiile politice nu pot opera într-un mod adecvat dacă nu obțin susținerea electoratului.

Imaginea publică este rezultanta unui ansamblu de fenomene destinate să structureze personalitatea unei organizații, adică activitățile de participare socială, atitudinea personalului, publicitatea produselor și serviciilor sale. Două mari tendințe au determinat marile corporații să-și dezvolte o imagine publică: pe de o parte, o presiune internă de marketing și de căutare a unei bune poziționări; de cealaltă parte, presiunea externă a grupurilor sociale, din ce în ce mai exigente, care vor să știe cum se comportă o organizație în raport cu mediul său, care sunt produsele și serviciile oferite, cum își asumă ea rolul de bun cetățean corporativ.

Campania de comunicare globală a unei organizații integrează comunicarea instituțională, comunicarea de marcă, comunicarea de produs și comunicarea de servicii. Imaginea de marcă, de produs sau de servicii și imaginea instituțională sunt complementare, compunând conceptul general de imagine publică. Comunicarea de marcă poate utiliza orice tehnică de comunicare, determinant fiind obiectivul urmărit: pentru a face cunoscută marca, apelăm la publicitate-media și sponsorizare, pentru a ameliora imaginea, la publicitate și relații publice. Comunicarea de produs, de asemenea, poate recurge la toate tehnicile de comunicare; comunicarea de servicii se organizează în jurul a doi poli: comunicarea individualizată, emisă de personal (contact direct, publicitate directă) și comunicarea instituțională pentru a crea o imagine valorizată și securizată a organizației (publicitate-media, publicitate prin eveniment, relații publice).

Imaginea publică este rezultanta tuturor formelor de comunicare. Conceptul de **comunicare totală** sau **comunicare globală** reunește toate competențele de comunicare în unități strict specializate și se sprijină pe următoarele concepte: identitate și cultură organizațională, „proiect de întreprindere“, relevând istoria

și managementul organizației. Comunicarea globală iese din universul promoțional pentru a intra în cel al politicii generale a organizației.

Creatorii de imagine sunt mai mult decât realizatori de campanii publicitare sau de programe de relații publice, ei sunt specialiști în strategii de comunicare globală.

Existența unei **Direcții de comunicare** în orice tip de organizație, publică sau privată devine o necesitate, o conștientizare a faptului că managementul strategic exprimă voința de a integra comunicarea în propria sa politică de funcționare.

Lucrarea de față are un caracter de largă adresabilitate: studenți, lideri de opinie, jurnaliști, oameni de publicitate, specialiști în relații publice și marketing, conducători de organizații și instituții publice, în ultimă instanță publicul larg vor avea prin intermediul ei o perspectivă unitară și sintetică asupra unui domeniu nou, dar fascinant al comunicării sociale.

Aprilie 2010

Autoarea

„Societatea modernă este o societate de mari instituții, organizate. În fiecare dintre ele, inclusiv în serviciile armate, centrul de greutate a trecut pe lucrătorul intelectual, omul care pune la treabă ce are între urechi mai degrabă decât forța musculară sau îndemânarea“.

PETER
DRUCKER

Obiective

- Cunoașterea specificului instituțional și a celui organizațional.
- Asimilarea diferitelor teorii ale organizațiilor într-o perspectivă istorică.
- Cunoașterea rolului culturii organizaționale în viața unei organizații.
- Cunoașterea sectoarelor vieții sociale din punct de vedere al structurilor organizaționale: sectorul public, sectorul privat și sectorul nonprofit

Cuvinte cheie

instituție, organizație, teoria organizațiilor, birocrație, construct cultural, cultură organizațională, cultură națională, sector public, sector privat, organizații publice, organizații private, organizații nonprofit

Vom defini, mai întâi, **instituțiile** și **organizațiile**, într-o perspectivă propusă de „Dicționarul de sociologie“, coordonat de Cătălin Zamfir și Lazăr Vlăsceanu [1].

1. Astfel, termenul **institutiones** este titlul dat de jurisconsultii romani tratatelor lor de drept. Prin instituire, un

**Instituții –
organizații**

popor, o colectivitate socială trecea de la „starea de natură“, de la acțiuni individuale spontane, egoiste, agresive, la „starea socială“, la organizații create de o autoritate exterioară intereselor individuale, dar recunoscută ca necesară pentru satisfacerea acelor interese, pentru menținerea unei colectivități sociale durabile.

În limbajul comun, termenul instituție păstrează sensul inițial, juridic, desemnând organizațiile care au statut, reguli de funcționare stabilite prin regulamente și/sau legi, având rolul sau funcția socială de a satisface anumite nevoi colective. Ex.: statul, cu organizațiile sale administrative, politice, militare etc.

2. În perspectivă sociologică, instituția denumește regulile de funcționare și control social ale comportamentelor individuale, modelele specifice și stabile de organizare și desfășurare a interacțiunilor dintre indivizi și grupuri sociale orientate spre satisfacerea unor nevoi de bază, valori și interese cu importanță esențială, strategică pentru menținerea colectivităților sociale. Ex.: familia, rudenia, instituțiile economice, educative, politice, culturale etc.

Instituțiile dispun de resurse specifice. Instituțiile distincte au principii de reglementare distincte (valori, norme, sancțiuni); în cadrul lor se formează grupuri sociale și roluri specializate pentru îndeplinirea funcțiilor specifice; instituțiile dispun de mijloace materiale și instalații tehnice adecvate realizării funcțiilor lor. Din reunirea acestor elemente constitutive rezultă **organizarea socială** a instituțiilor. Organizarea socială este prezentă în forme diferite în orice activitate instituționalizată; un caz particular al activității instituționalizate îl constituie **organizația**.

Organizația presupune o activitate caracteristică prin obiective specifice, deliberat stabilite, pentru realizarea cărora sunt necesare statusuri și roluri specializate, a căror interacțiune este reglementată prin coduri de reguli, rațional întocmite după criteriile tehnice, orientate spre eficacitate maximă. Ex.: statul reunește un sistem de organizații în cadrul instituției publice.

Instituțiile sunt diverse în funcție de nevoile sociale pe care le îndeplinesc și de epoca istorică sau comunitatea a căreia le aparțin.

Așa cum remarcă Mihaela Vlăsceanu, putem vorbi de o matrice instituțională ce include un nivel normativ și un nivel expresiv [2]. Nivelul normativ cuprinde regulile formale

(juridice și morale) și cele informale (tradiții, convenții, coduri, ritualuri etc.) care definesc structura de bază a ordinii sociale. Regulile instituționale se află în corespondență cu anumite valori și se exprimă interacțional nu numai prin acțiuni sau comportamente, ci și prin atitudini specifice.

Dezvoltarea economică a făcut din organizație structura dominantă în toate domeniile sociale, iar din birocrație – întemeiată pe forma rațional-legală de autoritate – varianta cea mai eficientă de organizare socială.

Interacțiunile umane se desfășoară și sunt raționalizate atât într-un cadru instituțional, cât și într-o organizație.

Ideile expuse de Erhard Friedberg în studiul său „Organizația” din „Tratatul de sociologie”, coordonat de Raymond Boudon, cu privire la cristalizarea și evoluția sociologiei organizațiilor ni se par relevante pentru a le relua în lucrarea de față, ele conducând, în final, la o abordare din perspectiva sociologiei acțiunii a organizațiilor (principiile sociologiei acțiunii consideră orice fenomen social ca rezultat al unor acțiuni individuale inspirate de motive comprehensibile, în raport cu contextul social și istoric în care se înscriu) [3].

Organizațiile sunt definite ca ansambluri umane formalizate și ierarhizate în vederea asigurării cooperării și coordonării membrilor lor pentru atingerea unor scopuri date.

Discipline care studiază organizațiile:

- 1) **psihologia și psihologia socială**,
raporturile individ – structuri organizaționale;
- 2) **economia și științele managementului și ale deciziei**,
alocarea de resurse,
comportamentul decidenților;
- 3) **știința politică**,
logicile de funcționare ale marilor birocratii administrative și influența lor asupra aplicării politicilor și acțiunilor publice;
- 4) **sociologia**,
mecanismele de formare și menținere a organizațiilor, explorarea impactului lor în viața socială.

Teme abordate în studiul organizațiilor:

- I. Statutul actorului social și al acțiunii sale;
- II. Integrarea organizațională;
- III. Frontierele organizației;
- IV. Efectele organizaționale.

Teorii ale organizațiilor

**Statutul
actorului social
și al
acțiunii sociale**

● **Teoria clasică a organizațiilor** oferă o viziune mecanicistă: individul exercită o muncă pasivă și răspunde stereotip stimulilor la care este supus. Teoria clasică a organizațiilor, cu postulatul homo economicus, consideră că fiecare comportament uman, fiecare agent este rațional în orice moment, adică este în căutarea maximizării câștigurilor sale materiale. În urma cercetărilor făcute însă s-a ajuns la descoperirea majoră că factorii afectivi și psihologici au o importanță deosebită și ajută la înțelegerea comportamentelor umane din organizații. Cu timpul, viziunea asupra omului la locul de muncă se schimbă, individul nu mai este văzut ca fiind influențat doar de apetitul pentru câștig, el este motivat și de afectivitatea sa și de nevoile sale psihologice, mai mult sau mai puțin conștiente. Astfel, ia naștere un curent de cercetare și acțiune numit:

● **Mișcarea relațiilor umane:**

- schimbarea calității relațiilor umane,
- practici de comandă participative,
- programe de pregătire profesională extensive.

Modelul raționalității omnisciente este înlocuit cu modelul raționalității limitate sau relative:

- modelul raționalității clasice: un decident
 - deține toate informațiile și are o capacitate nelimitată de prelucrare a lor;
 - caută soluția optimă dintre toate opțiunile posibile;
 - are o idee clară asupra preferințelor sale, considerate ca fiind exprimate odată pentru totdeauna stabile, coerente, ierarhizate.
- modelul raționalității limitate susține că: raționalitatea umană este supusă unor limite și aceste limite depind de mediul organizațional în care se află plasat un decident oarecare:
 - informația unui decident este totdeauna incompletă, fragmentară;
 - raționamentul secvențial și orice alegere sunt limitate de constrângeri;
 - preferințele decidentului sunt adaptabile și supuse unor modificări endogene, produse chiar de situația de alegere;
 - comportamentul uman nu este totdeauna reflexiv, el este activ, adică efectuează o alegere prin constrângere dintr-un ansamblu de oportunități prezente într-un context.

Într-o viziune instrumentală, organizația este văzută ca un tot unitar și coerent, structurat de scopuri predeterminate și fixate, odată pentru totdeauna. Integrarea era considerată ca asigurată prin scopurile organizaționale ce încarnau raționalitatea ansamblului.

Într-o viziune constructivistă, noțiunea de organizare este văzută ca un ansamblu în care se opun și se înfruntă o multitudine de raționalități a căror convergență nu are nimic spontan, ci este rezultatul construcției unei ordini. În acest sens, organizația devine o armă politică sau o piață pe care se face schimb de comportamente și se urmăresc strategii speciale de putere și ale cărei caracteristici (scopuri, structuri, reguli ale jocului, cultură) sunt, la rândul lor, un produs al acestor schimburi și confruntări.

Scopurile unei organizații, oficiale sau latente, declarate sau reale nu reușesc mai mult decât imperativele funcționale de supraviețuire și adaptare ale acesteia să îi subsumeze funcționarea și să îi explice comportamentul. Aceasta depinde de modul în care o organizație reușește să își motiveze membrii în vederea participării și acceptării scopurilor organizației și a realizării acestora sau de modul în care organizația obține asentimentul membrilor săi.

În abordarea organizațiilor trebuie să adoptăm o perspectivă mai suplă, pentru a nu supraestima coeziunea, coerența și finalitatea lor. Acestea adăpostesc o multitudine de raționalități, interese, probleme și soluții a căror întâlnire nu este întotdeauna intenționată sau finalizată și a căror coexistență este condusă prin segmentare, separare, deconectare a unor elemente sau evenimente, în raport cu altele, prin redundanță și prin ceea ce se cheamă *slach*-ul („partea slabă”) organizațional. Putem afirma că toate organizațiile dețin elemente de „anarhii organizate” [4].

Totuși, organizațiile rămân instrumente de cooperare și de acțiune colectivă, care au capacitatea de a impune un minimum de ordine, de previzibilitate și de regularitate în haosul de strategii individuale și colective de putere, ce se dezvoltă în cadrul lor.

Câteva postulate este necesar a fi amintite atunci când explicăm mecanismele de creare și de menținere ale acestui construct autonom care este organizația, și anume:

1. Conform teoriei schimbului, fiecare participant va încerca să obțină de la organizație o plată cel puțin egală cu contribuția pe care el apreciază că și-o aduce.

Integrarea organizațională

2. Într-o perspectivă structuralist-funcționalistă, organizațiile pot fi considerate niște sisteme de roluri sprijinite și articulate pe un ansamblu de norme și valori integratoare.

3. Organizația este o rețea structurată de raporturi de putere și de dependență, prin care indivizii sau grupurile negociază schimbul de comportamente de care are nevoie fiecare pentru a-și atinge obiectivele.

Conceptul de **joc** ar explica viața în organizații, **jocul** considerat ca mecanism fundamental de structurare a relațiilor de putere și de cooperare în cadrul organizațiilor.

Frontierele organizației
(studierea relațiilor dintre organizații și mediu)

La mijlocul anilor '60, curentul de cercetare numit al **contingenței structurale** a încercat să descrie principalele dimensiuni ale influenței diferitelor caracteristici ale contextului organizațional asupra structurilor, funcționării și performanței organizațiilor.

Cercetările au identificat două tipuri ideale de organizație:

1. Modelul mecanic de organizație

- organigramă foarte elaborată și detaliată;
- foarte slabă comunicare pe linia ierarhică;
- foarte mare concentrare a puterii de decizie la vârf.

2. Modelul organic de organizație, care se opune modelului mecanic, punct cu punct.

Primul tip de organizații se pare că are tendința de a apărea într-un mediu stabil, în timp ce al doilea model este un răspuns posibil la un mediu turbulent.

Curentul **ressource-dépendance** (resursă-dependență) încearcă să înțeleagă strategiile puse în practică de organizații pentru a controla incertitudinea provocată de dependența față de resursele pe care le obțin din mediul lor. Raționamentul acestui curent evidențiază caracterul fluctuant, adesea ambiguu și contradictoriu al constrângerilor și condițiilor de mediu și accentuează capacitatea de **alegere strategică** a organizației, care va saluta modul în care organizația va răspunde la aceste constrângeri. Relația organizație-mediul poate fi privită ca un proces concret de interacțiune, prin care aceasta se deschide oarecum selectiv înspre mediul său, încercând să se adapteze contextului, adică să răspundă problemelor pe care le observă aici, îl constituie și îl instituie, la rândul său.

Concluzia la care s-a ajuns cu timpul a fost că frontierele reale ale unei organizații și gradul său de deschidere

sau de închidere nu sunt stabile, ci dimpotrivă, fluctuante. Ele variază în funcție de împrejurări, de problemele de tratat și de mizele momentului, ca și de capacitatea diferiților membri ai organizației de a le extinde sau restrânge, deci, de a le manipula.

Organizațiile nu se adaptează însă în mod fluid la schimbările ce le afectează. Ele dețin, se pare, dinamici endogene care le fac să reacționeze la schimbări. Aceste dinamici endogene sunt expresia autonomiei organizațiilor în calitatea lor de constructe umane, adică de constructe culturale.

Studiul birocrăției a evidențiat dinamiciile endogene, cu „efectele organizaționale” pe care le generează. Caracteristicile birocrăției în descrierea ideal-tipică pe care o face Max Weber ar fi următoarele [5]:

1. Continuitatea principiilor pe care se bazează autoritatea; aceasta este la rândul său inserată într-o ordine legală pe care nu face, într-un fel, decât să o înlocuiască și să o aplice;
2. Existența unui corp de reguli impersonale ce delimitează clar sferele de competențe, drepturile și obligațiile fiecăruia;
3. Existența unei ierarhii de funcții, adică de legături de subordonare clar stabilite;
4. Preponderența calificării ca regulă de acces la diferite funcții, cu excluderea altor criterii, cum ar fi relațiile de rudenie, clientela și altele, ceea ce înseamnă
5. Existența unui sistem de pregătire, și mai ales de examinare care să permită detectarea și atestarea acestor calificări;
6. Separarea funcțiilor de conducere de proprietatea asupra mijloacelor de producție;
7. Preponderența procedurii scrise în desfășurarea activității cotidiene.

Eficiența birocrăției provine din:

- depersonalizarea și
- standardizarea activităților umane.

A. Gouldner, la rândul său, numește funcțiile latente ale regulii (reglementarea impersonală din procesul birocratizării) [6]:

1. Regula permite exercitarea controlului la distanță;
2. Ea constituie un ecran și o protecție prin reducerea relațiilor interpersonale;

**Efecte
organizaționale
Birocrația**

3. Ea restrânge arbitrarul superiorului și legitimează sancțiunea;
4. Ea face posibilă apatia, adică un comportament de retragere;
5. Permite prin aceasta negocierea cu ierarhia.

În concepția sa, birocrăția gestionează stările conflictuale din organizații. M. Crozier (1961, 1964) scoate în evidență faptul că birocrăția nu este disfuncțională, ea găsin-du-și raționalitatea în faptul că permite gestionarea problemelor afective și emoționale ridicate de confruntarea co-substanțială cooperării umane, a membrilor unei organizații cu dependența, cu puterea și cu arbitrarul de natură personală [7].

Organizațiile – constructe culturale

Organizația este un construct cultural autonom, organizațiile în general fiind percepute, astăzi, ca medii culturale cu sistemele lor de reprezentări, cu credințele, miturile, ritualurile, simbolica și ceremoniile lor. Această nouă viziune trebuie pusă în legătură, pe de o parte, cu epuizarea paradigmei structurale tradiționale și, pe de altă parte, cu fascinația exercitată de succesul modelului japonez.

Autonomia organizațională derivă din faptul că o organizație este un ansamblu de raporturi umane a căror în-lănțuire pune probleme specifice și face apel la capacități speciale de natură cognitivă și relațională, organizațiile devenind astfel *un fenomen deschis*, a cărui schimbare este produsul unui proces, al unei creații colective.

Cultura organizațională reprezintă un set de valori, semnificații, comportamente și practici organizaționale care se constituie într-o adevărată grilă de interpretare a realității organizaționale, precum și de orientare a conduitei organizaționale [8].

Perspectiva instituționalistă în definirea culturii organizaționale (Philip Selznick, *Leadership in Administration*, 1957)

Premisa:

– existența la nivelul organizației a două tipuri de structuri organizaționale: structurile organizaționale formale și structurile informale;

– cultura organizațională se plasează la nivelul structurii informale, la acest nivel formându-se comportamentele specifice, miturile și simbolurile care susțin interesele individuale și de grup ale organizației. Iraționalitatea organizațională apare ca efect al structurilor informale. Cultura se plasează, în perspectiva acestei abordări, strict la nivelul

structurilor informale, căci la nivelul acestor structuri se formează, se propagă și se modifică pattern-uri comportamentale specifice, mituri și simboluri menite să susțină interesele individuale și de grup ale membrilor unei organizații.

Organizația este locul de naștere și obiectul proceselor de instituționalizare a practicilor și comportamentelor organizaționale.

Cultura organizațională, instituționalizată la nivelul organizației, se constituie ca un set de forme cognitive, reprezentând atât un instrument de adaptare a individului la realizarea organizațională, cât și un instrument de acțiune în cadrul acesteia.

Succesul sau eșecul unei organizații nu depind de tipul structurilor formale și de raționalitatea acestora în raport cu scopurile organizaționale, ci de tipul și orientarea culturii organizaționale în raport cu structurile formale.

Cultura organizațională devine un mix între valorile, practicile, regulile, miturile social construite și instituționalizate și istoria particulară a organizației. Practicile și procedurile organizaționale se reflectă atât la nivelul relațiilor informale, cât și la nivelul structurilor formale ale organizației. Instituțiile se nasc la un nivel social general, ele fiind preluate de către organizație atât în cadrul structurilor formale, cât și în interacțiunile informale cotidiene, printr-un proces de imitare.

Cultura organizațională este determinată nu atât de istoria organizației, cât de pattern-urile comportamentale, acționale, cognitive, construite la nivel interorganizațional, comune unor forme similare de organizare. Schimbarea organizațională este strâns legată de evoluția instituțiilor sociale.

Culturile organizaționale au la bază valori caracteristice unei culturi naționale, dimensiunea valorică reprezentând esența culturală a unei națiuni. În concepția lui Hofstede, valorile sunt date înscrise cultural și transmise indivizilor, ele aflându-se la baza atitudinilor și raportării indivizilor față de fapte și concepții de viață [9]. Ele se cristalizează în strategii generale de înțelegere a realității sociale și determină luări de poziție în evaluarea morală a realității. Hofstede definește cultura organizațională ca acel „software“ al practicilor și comportamentelor organizaționale împărtășit de membrii unei organizații. Aceste seturi de atitudini, com-

**Perspectiva
neoinstituționalistă
în definirea
culturii organizaționale**

*(Scott, Meyer,
Rowan – anii '80)*

**Cultură
organizațională/
cultură
națională**

portamente și practici sunt fondate pe valori mai generale, caracteristice culturii naționale. Cultura reprezintă o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășite de o colectivitate și transmisă din generație în generație. Cultura explică atitudinile și comportamentele. Oamenii sunt socializați pentru a folosi cultura lor ca un instrument de interpretare a realității.

Whitely și England au ajuns la următoarea definiție a culturii: *cultura reprezintă cunoștințele, credințele, arta, legile, normele morale, obiceiurile și alte capacități ale unui grup care îl disting în și de alte grupuri* [10].

Cultura unui popor poate fi definită în termenii sistemelor de valori. Valorile reprezintă acele date înscrise cultural și transmise indivizilor în prima etapă a existenței lor. Valorile stau la baza atitudinilor și raporturilor indivizilor față de diferitele fapte și concepții de viață, cristalizându-se în strategii generale de înțelegere a realității sociale și determinând luarea de poziție în evaluarea morală a acestei realități.

Cele patru dimensiuni identificate de Hofstede, în funcție de care pot fi stabilite sistemele valorice, sunt:

1. Distanța față de autoritate sau putere (atitudinea față de ierarhii, tipul relațiilor părinți-copii etc.);
2. Individualism – colectivism (modul de construcție a identității, gradul de comunicare cu mediul social, modul de raportare la relațiile profesionale etc.);
3. Masculinitate – feminitate (se referă la tipul de valori sociale promovate într-o societate: ex. Societate permisivă / societate colectivă, negociere, compromis / conflictualizare și luptă etc.);
4. Gradul de evitare a incertitudinii [11].

Astfel, o cultură națională se poate caracteriza printr-un profil obținut pe baza combinării celor patru dimensiuni.

Culturile organizaționale se diferențiază în funcție de următoarele dimensiuni comportamentale [12]:

1. Centrare pe rezultate / vs / centrare pe proces (accentuare pe scop / vs / accentuare pe dinamica muncii);
2. Centrare pe angajat / vs / centrare pe muncă;
3. Sistem parohial / vs / sistem profesional (distincția viață privată / organizațională tinde să se estompeze, viața privată complet separată de cea de la locul de muncă și angajare determinată strict de competența profesională);

4. Sistem închis / vs /sistem deschis (nou-veniții greu asimilați / integrare rapidă și comunicare deschisă);
5. Control slab / vs / control strict;
6. Normatism / vs /pragmatism (standarde profesionale înalte / centrare pe rezultat.

Managementul strategic al unei organizații nu poate să nu ia în calcul comportamentele culturii organizaționale.

Cele două mari sectoare ale societății, din punct de vedere organizațional sunt: sectorul public și sectorul privat; la acestea se adaugă sectorul independent sau nonpro-

Sectorul public – sectorul privat

Organizații publice	Organizații private
<ul style="list-style-type: none"> – servesc publicului; – cetățeanul devine client, partener în dialogul social; – depind de organisme statale; – funcționare rațional-legală; – funcționează având la bază principiul separării puterilor în stat; – elaborează politici publice; – autonomia lor este limitată și delegată; – sunt finanțate de la bugetul de stat; – se află sub autoritate politică; – sunt conservatoare; – clientul nu poate sancționa calitatea activității și a serviciilor; – valoarea centrală: echitatea, interesul general; – scopurile sunt formulate vag, cu ambiguitate; – autoritatea publică este delegată și, de aceea, limitată; – prevalează birocratia și lipsa stimulentei; – factorul politic perturbă activitatea curentă; – astăzi, organizațiile publice tind să adopte comportamente tipice altădată pentru organizațiile private (reinventarea guvernării); – un nou managerialism social bazat pe flexibilitate și descentralizare. 	<ul style="list-style-type: none"> – scopul este obținerea unui profit cât mai mare; – funcționează după regulile pieței; – competiția definește cadrul de funcționare a lor; – autonome și flexibile; – influența politică este indirectă; – privilegiază inovația; – centrare pe client; – valoarea centrală: eficiența concretizată în maximizarea profitului; – scopuri și obiective precise; – autoritatea managerială este fondată pe competență; – stimulente pentru obținerea performanțelor; – centrarea pe performanță.
<p>Ambele tipuri de organizații au valori proprii intraorganizaționale.</p>	

fit [13]. Domeniul public este gestionat de stat (guvern), cel privat se impune legilor pieței, presupunând proprietate privată și obținerea de profit. Organizațiile nonprofit sunt private din perspectiva proprietății și a generării profitului și sunt publice prin finalități, deoarece oferă „bunuri colective“.

Organizațiile private își desfășoară activitatea în conformitate cu *modelul firmă*, iar organizațiile publice în conformitate cu *modelul birou* [14].

Modelul birou este corelat direct cu procesul democrației care potrivit „American College Dictionary“ înseamnă:

- guvernare prin birouri;
- structura oficialilor care administrează birourile;
- concentrarea puterii în birouri administrative;
- excesiva guvernare, rutina.

Biroul este suportul implementării politicilor, în concordanță cu obiectivele celor aleși, care fac politica. Biroul primește alocații guvernamentale din cadrul bugetului care constituie principala sursă de venit. În modelul birou, guvernul ca sponsor reprezintă cererea, iar activitatea biroului, producția.

Rațiunea de a fi a biroului trebuie să fie satisfacerea cetățeanului, prin intermediul serviciului public, care este o funcție de politici, structurate prin sistemul de drept.

Rezumat

□ În perspectivă sociologică, instituția denumește regulile de funcționare și control social ale comportamentelor individuale, modelele specifice și stabile de organizare și desfășurare a interacțiunilor dintre indivizi și grupuri sociale orientate spre satisfacerea unor nevoi de bază, valori și interese cu importanță esențială, strategică pentru menținerea colectivităților sociale. Ex.: familia, rudenia, instituțiile economice, politice, culturale, educative etc.

□ Organizația presupune o activitate caracteristică prin obiective specifice, deliberat stabilite, pentru realizarea cărora sunt necesare statusuri și roluri specializate, a căror interacțiune este reglementată prin coduri de reguli, rațional întocmite după criteriile tehnice, orientate spre eficacitate maximă. Ex: statul reunește un sistem de organizații în cadrul instituției publice.

□ Sociologia organizațiilor a evoluat de la modelul raționalității, omnisciente la modelul raționalității limitate, de la viziunea instrumentală la cea constructivistă, ajungându-se la concluzia că organizațiile sunt sisteme deschise, constructe culturale autonome.

□ Birocrația reflectă dinamicile endogene din organizație.

□ Organizațiile sunt percepute, astăzi, ca medii culturale cu sistemele lor de reprezentări, cu credințele, miturile, ritualurile, simbolica și ceremoniile lor. Această nouă viziune trebuie pusă în legătură, pe de o parte, cu epuizarea paradigmei structurale tradiționale și, pe de altă parte, cu fascinația exercitată de succesul modelului japonez.

□ Culturile organizaționale au la bază valori caracteristice unei culturi naționale, dimensiunea valorică reprezentând esența culturală a unei națiuni. Cultura este dimensiunea centrală a organizației, dar nu trebuie să conducă la reductivism cultural.

□ Cele două mari sectoare ale societății, din punct de vedere organizațional sunt: sectorul public și sectorul privat; la acestea se adaugă sectorul independent sau nonprofit.

□ Organizațiile sunt structuri de acțiune colectivă producătoare de ordine în care participanții joacă jocul cooperării și al conflictului, suport al acțiunii organizate.

Întrebări și teme pentru discuții

□ Caracterizați **instituțiile și organizațiile**.

□ Expuneți principalele **teorii** referitoare la evoluția cercetării organizațiilor.

□ Descrieți **birocrația** și propuneți un studiu de caz privind acest fenomen.

□ Explicați de ce numim organizațiile **constructe culturale**. Analizați, din această perspectivă, un tip de organizație din România.

□ Prezentați, într-un studiu de caz, un **model firmă** și un **model birou**.

Referințe bibliografice

1. Cătălin, Zamfir, Lazăr, Vlăsceanu, 1998, **Dicționar de sociologie**, Editura Babel, București.
2. Mihaela, Vlăsceanu, 1996, **Instituții și organizații** în vol. **Psihologie socială**, coord. Adrian Neculau, Editura Polirom, Iași, p. 379.
3. Erhard, Friedberg, 1997, **Organizația**, în **Tratatul de sociologie**, coord. Raymond Boumond, Editura Humanitas, București, p. 397.
4. M. D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen, 1972, **A garbage can model of organizational choice**, **Administrative Science Quarterly**, vol. 17, 1/25.
5. Max, Weber, 1920, **Wirtschaft und Gesellschaft**, Tübingen, J.G.B. Mohr, tr. fr. **Economie et société**, Paris, Plon, 1971.
6. A. Gouldner, 1954, **Patterns of industrial bureaucracy**, Glencoe, The Free Press.
7. Michel, Crozier, 1961, **De la bureaucratie comme système d'organisation**, **Archives européennes de sociologie**, vol. 2, 18 – 52.
8. Cezar, Mereuță, coord. Luana, Pop, Carmen, Vlaicu, Lucian, Pop, 1998, **Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante**, FIMAN – Fundația Internațională de Management, București, p. 17.
9. G. Hofstede, 1991, **Cultures and Organizations**, Harper Collins, UK.
10. W. Whitely & G.W. England, 1987, **Managerial values as a reflection of culture and the process of industrialization**, **Academy of Management Journal**, p. 439 – 453.
11. G. Hofstede, (Summer 1980), **Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad**, **Organizational Dynamics**, p. 42 – 63.
12. **Idem.**
13. Mihaela, Vlăsceanu, 1999, **Organizațiile și cultura organizării**, Editura Trei, București, p. 56.
14. George, Moldoveanu, 1998, **Analiză organizațională**, Editura Economică, București, p. 92.

„Un bloc impresionant de putere se ascunde în cuvântul comunicare“.

LUCIEN SFEZ

Obiective

- Înțelegerea celor două dimensiuni fundamentale ale ființei umane: comunicarea și organizarea.
- Cunoașterea diverselor modele de comunicare.
- Cunoașterea elementelor procesului de comunicare.

Cuvinte cheie

organizare, comunicare, retorică, relație, comunicare socială, comunicare interpersonală, comunicare mediată, comunicare publică, comunicare privată

Ființa umană este, în același timp, o **ființă comunicatională** și o **ființă organizată**. Omul este emițător și receptor de mesaje, comunicarea fiind vitală pentru echilibrul său psihologic și psihic. Comunicarea reprezintă matricea și suportul situațiilor de creare de realități și relații.

Din rațiuni de eficacitate și rentabilitate, și pentru a răspunde unor exigențe de putere și control, organizarea și ordinea se pun înaintea oricărei acțiuni comunicaționale. **Organizarea** este considerată, astfel, fundamentul certitudinii, fiabilității, previzibilității și ordinii, iar **comunicarea** nu este privită decât ca o sursă de imprevizibilitate, de incer-

**Comunicare/
organizare**

titudine, de dezordine. Adepții acestui punct de vedere nu țin seama de legea entropiei, de faptul că tot ceea ce reprezintă o organizare, o structură este supus degradării și destructurării.

Concepută ca un fenomen de creare de realități și de relații, ca schimb și împărtășire de mesaje și semnificații, comunicarea permite ființei umane să lupte împotriva entropiei organizării. Fenomenul comunicării se află în complementaritate și interdependență cu fenomenul organizării. Altfel spus, comunicarea are totdeauna nevoie de o structură, de o *situație organizată* pentru a se actualiza. De asemenea, organizarea nu poate exista fără comunicare, care contribuie la constituirea unei noi structuri sau la transformarea unei structuri deja existente.

În această perspectivă, natura organizării este aceea a unui fenomen de *structurare de realități* și de *legături* inedite care provoacă, plecând de la date noi, o combinație specifică între acestea și cunoștințele de care dispune fiecare ființă umană în orice moment. Această combinație dă naștere, în timp, unor noi structuri de gândire și de acțiune care determină, în ultimă instanță, modalitățile în care noi percepem, concepem, analizăm, înțelegem, definim, explicăm, producem, consumăm și ne comportăm.

Procesul de creare de realități, propriu comunicării, și procesul de structurare de realități specific organizării permit, prin transformarea și combinarea datelor, apariția unei idei, a unei concepții, a unei percepții, a unei explicații relative la ființele umane și la comportamentele acestora, ca și asupra a tot ceea ce există. Aceste date nu au semnificație *a priori*. Ele sunt în starea de semnal elementar de complexitate variabilă, căci validitatea lor și complexitatea lor nu sunt încă nici percepute, nici înțelese pe deplin. Trebuie, deci, ca aceste elemente să fie interpretate. Interpretarea este legată nu numai de fiecare persoană în parte, dar și de fiecare situație și de fiecare context. Realitatea depinde de maniera în care se descompune și se recompune, ceea ce se descoperă sau ceea ce construiește existența. Există atâtea realități câte persoane care le percep există, iar aceeași persoană poate să interpreteze, la diferite nivele, aceeași realitate. Interpretarea datelor percepute presupune decodarea și racordarea lor comunicațională și organizațională. Interpretarea constă în a atribui semnificații datelor care, prin natura lor, nu le au *a priori* și pe care le desco-

peri sau le construiești. Aceasta reprezintă trecerea de la non-semnificant la semnificant, ceea ce permite saltul de la dezordine la ordine, de la simplitate la complexitate, de la o stare inferioară la una superioară de percepție, de concepție, de analiză, de înțelegere și de explicație. Semnificația, care transformă datul în informație, constă în atribuirea unei valori acestui dat. Nu se atribuie semnificație unui dat care apare fără valoare sau este incongruent în raport cu ideile și cunoștințele pe care individul le posedă deja. Interpretarea datelor înseamnă transformarea lor în informație, care se efectuează prin îmbinarea acestora cu cunoștințele deja achiziționate de individ.

Informația constituie, deci, un stadiu al datelor primare care sunt, pe de o parte, transformate prin procesele de comunicare ce le fac comunicabile către alte persoane și, pe de altă parte, sunt condiționate de procesele de organizare, care le integrează cu ideile și cunoștințele deja achiziționate de ființa umană. Percepția selectivă a faptelor conduce la integrarea selectivă a informației în schemele mentale ale persoanei. Ceea ce constituie o informație pentru o persoană este, adesea, perceput de o altă ca fiind un fapt. Pe planul schimbului și difuzării de mesaje și semnificații, trebuie considerat că un fapt este mai întâi transformat în informație, apoi redevine fapt, dar nu în mod necesar identic cu primul, acesta la rândul său este transformat în informație ș.a.m.d.; acest ciclu se poate repeta la infinit, efectul fiind fie de complexificare, fie de simplificare a semnificațiilor atribuite unui fapt. Această situație poate fi ușor observată într-o instituție sau întreprindere, când se transmit date (fapte) de la un nivel ierarhic la altul.

În concluzie, ceea ce nu semnifică nimic *a priori* pentru cineva, capătă semnificație după ce a fost transformat prin comunicare și structurat prin organizare, apoi interpretat. Trebuie precizat că, pe de o parte, percepțiile noastre depind în mare măsură de credințele, de dorințele și valorile noastre și că, pe de altă parte, noi acționăm în funcție de maniera în care percepem. Mai mult, succesul sau eșecul acțiunilor pe care le întreprindem determină modalitățile de percepție care urmează.

După **transformarea** – prin comunicare, **combinarea** – prin organizare și **interpretarea** elementelor – **atribuirea de semnificații** unei realități emergente, trebuie căutată **reprezentarea** acesteia. Orice reprezentare este, mai întâi, de or-

din mental și implică o convergență între un fapt, emoții, sentimente și amintiri înmagazinate în memorie. Ca și în cazul interpretării, există mai multe nivele de reprezentare a unei realități. Reprezentarea realității comportă un al doilea nivel de „traducere“ a ceea ce este perceput. Această „traducere“ utilizează mijloace cum sunt: gândirea, sunetul, lumina, un element grafic, un semn, un act, un cuvânt, un înscris, un limbaj etc. pentru a face sensibilă spiritului, simțurilor, nouă înșine și altora o realitate și semnificația sa. Este vorba să traducem ceea ce ne-am imaginat, structurat, construit și format, în ceva care să fie comprehensibil pentru noi înșine și pentru alții.

Reprezentarea și puterea sunt intim legate, nu numai în plan politic. Atunci când reprezentăm o realitate căutăm mijlocul prin care să o enunțăm, să o prezentăm în așa fel încât să fie cât mai conformă posibil sau, câteodată, cât mai puțin conformă posibil, cu ceea ce este. Odată reprezentarea realității fiind determinată, ea trebuie exprimată; exprimarea și, în mod particular, **libertatea de exprimare** ducând la acțiune. Libertatea de exprimare are patru funcții esențiale, atât pentru individ, cât și pentru societate:

1. permite persoanei să-și realizeze toate potențialitățile ca ființă umană;
2. face posibilă căutarea adevărului;
3. face posibilă luarea deciziilor într-o societate democratică;
4. face ca societatea să fie capabilă să-și găsească echilibrul între stabilitate și schimbare.

Exprimarea înseamnă confruntare și confirmarea propriei identități, angajând ființa umană în esența sa de ființă comunicațională.

De la retorică
la comunicare –
istoric [1]

Retorica sau arta discursului public în Grecia antică

În Grecia antică gestionarea social-politică era fondată pe arta oratorică; în Grecia clasică marile decizii politice și guvernamentale se luau în piața publică (agora), în fața adunării cetățenilor (ecclesia). Din această perioadă au rămas termenii **politică** (gestionarea Cetății), **democrație** (puterea poporului) și **republică** (în lat. „lucru public“).

Romanii vor moșteni de la greci această forță a discursului public pe toată perioada Republicii. Cu timpul, gestionarea politicului se înăsprește și puterea se concentrează în mâinile unei singure persoane, Împăratul, auto-

crat investit cu drept divin și susținut de o armată puternică de administratori și spioni, aflat în fruntea unui aparat de stat despotic. Libertatea de exprimare și recunoașterea puterii democratice pe care le instituiseră grecii sunt înlocuite cu doctrina împăratului. Valorile și deciziile emană acum de la o singură sursă de informare a unei puteri centralizate. Retorica, elementul central al proiectului grec de participare colectivă la gestionarea cetății, dispare; din cele trei tipuri de discursuri clasice aristotelice: juridic, deliberativ și epidictic rămâne ultimul pentru a face elogiul împăratului, celelalte două își pierd funcția activă și cad în academism (exerciții de stil). Trecerea de la oralitate la scris (edikte, reglementări, legi) a făcut din Dreptul roman o unică sursă de referință, transformată în dogmă juridică și legislativă. Împăratul roman ca unică sursă de decizie va fi înlocuit mai întâi cu Biserica, apoi cu Regele care își vor disputa monopolul deciziilor ideologice, religioase și politice.

Odată cu Revoluția franceză și ecourile sale, **cuvântul** rămâne apanajul câtorva lideri. Primele republici moderne occidentale sau monarhii constituționale vor face față unei noi ordini de putere: cea a industrializării și a capitalului. Dezbaterile publice și consultarea populară nu sunt încă instaurate. Ideea de agora, ca și conceptul de democrație suscită însă un nou interes, datorat unor mutații care schimbă mizele jocului politic. Acestea sunt: guvernele de tip liberal, dezvoltarea tehnologiei mass-media, principiile economiei de piață și libertatea de exprimare ideologică și religioasă.

Din punct de vedere istoric, fenomenul mass-media apare în Europa odată cu tipărirea primelor gazete (sec. al XVII-lea). Către sfârșitul sec. al XIX-lea și începutul sec. al XX-lea acest fenomen ia avânt în America și duce la modificarea schimburilor socioculturale. Premisele apariției societății industriale constau în schimbări de fond ale vieții sociale și economice:

- urbanizarea și concentrarea indivizilor fac posibilă apariția conceptului de masă și de auditori;
- creșterea nevoii de informare;
- deschiderea către activitățile de loisir;
- creșterea importanței banilor ca bază a tranzacțiilor economice;

– dezvoltarea unui sistem financiar general cu tendință către o mondializare a fenomenelor economice;

– apariția unor noi mijloace de comunicare (fotografia, cinema-ul, radioul, televiziunea, videoul, magnetoscopul, micro-ordinatorul, telecopiatorul, satelitul etc.).

În plan politic, instaurarea sufragiului universal determină un alt context în care comunicarea (arta de a se duce) capătă o importanță capitală.

În plan economic, economia de piață transformă publicul-elector într-un public-consumator, deținător al unei puteri de cumpărare. Acest nou context a oferit ocazia redescoperirii retoricii comunicării, respectiv publicitatea, reclama și alte forme de informare incitativă. Producția mass-media a început să fie planificată, iar publicul a început să fie studiat și evaluat din toate punctele de vedere.

Din punct de vedere ideologic, guvernele de tip liberal au început să garanteze libertatea individuală în practica politică și religioasă și au favorizat un nou discurs pentru exprimarea noilor valori liberale.

În perioada anilor 1940 – 1970 s-a dezvoltat viziunea simplistă asupra comunicării, concepută ca un transfer mecanic al unui conținut explicit de la o sursă către un destinatar. S-au efectuat cercetări vizând strategii de control și de manipulare a maselor.

În anii '70 – '80 este abandonată această primă viziune tradițională, numită liniară, în favoarea unei viziuni fondate pe principiul convergenței și globalității. Rogers și Kincaid propun o analiză în șapte puncte a comunicării pentru a face distincție între modelul linear și modelul nou al comunicării [2]:

Viziunea tradițională	Noua viziune
1. Comunicarea concepută ca un act cu sens unic ($E \rightarrow R$).	– Comunicarea concepută ca proces ciclic, descriind circulația mesajului între cei doi protagoniști care sunt, pe rând, E și R.
2. Sursa este inițiatoarea comunicării și cea care reglementează relația (de dependență).	– E și R se află în interdependență în timpul interacțiunii lor.

3. Contextul comunicării este ignorat.	– Recunoaște importanța determinantă a contextului comunicării.
4. Reține doar conținutul explicit al mesajului, ne-luând în considerare elementele metacomunicaționale.	– Consideră elementele metacomunicaționale (ritm, punctuație etc.) determinante pentru înțelegerea mesajului.
5. Funcția principală a comunicării este considerată persuasiunea.	– Finalitatea comunicării este înțelegerea mutuală și stabilirea unui consens între parteneri pentru a realiza o acțiune colectivă la care fiecare ia parte în egală măsură.
6. Consideră efectele psihologice ale comunicării ca exercitându-se asupra indivizilor izolați.	– Importanța efectelor sociale ale comunicării și ale relațiilor interindividuale care se stabilesc în diferitele rețele de comunicare.
7. Viziune mecanicistă a relațiilor cauză-efect; relația cauză-efect este unidirecțională.	– Principiul interdependenței și cauzalității reciproce care caracterizează sistemele umane de schimb de informații.

Această nouă paradigmă propusă de Rogers și Kincaid este completată cu alte cercetări, printre care notabilă este contribuția Școlii de la Palo Alto. Activitatea comunicațională este concepută acum ca un proces general ce înglobează, deopotrivă, partenerii comunicării, conținutul vehiculat și relația stabilită. Watzlawick, de exemplu, postulează permanența acestei activități (**on ne peut pas ne pas communiquer**) și integrează conținutul explicit într-o relație metacomunicațională; interacțiunea între parteneri este permanentă, egală și complementară și presupune un contact comunicațional.

În perspectiva lui Barnlund, comunicarea presupune spațiul unui loc comun pentru parteneri (definit în jurul unui consens, cel al limbii și al împărtășirii unor experiențe comune) și un spațiu specific fiecărui individ în parte [3]. Imaginii telegrafice a comunicării i se substituie modelul orchestral al comunicării; metafora orchestrei înlo-

cuieste imaginea telegrafului sau a ping-pong-ului și presupune: punere în comun, participare, comuniune.

Comunicarea este concepută ca un sistem cu multiple canale la care actorul social participă în orice clipă, fie că dorește sau nu acest fapt, prin gesturi, prin priviri, prin tăceri, prin absență. În calitate de membru al unei culturi, fiecare individ evoluează acordându-se cu ceilalți.

Comunicarea, astăzi

Comunicarea nu are un câmp de cercetare propriu care să-i aparțină exclusiv; comunicarea este procesul social fundamental, orice disciplină care tratează societatea umană și comportamentul uman neputând face abstracție de comunicare. Studiul comunicării trimite la o serie de discipline care se completează reciproc: psihologia, sociologia, antropologia, politologia, economia, lingvistica, matematica.

Comunicarea este concepută, astăzi, ca relație și interacțiune, trecându-se de la o concepție a auditorului pasiv la o concepție a auditorului activ. Am putea considera comunicarea ca o împărtășire a unui ansamblu de semne informaționale. În acest caz, informația trebuie înțeleasă în sens larg incluzând conținuturi care reduc incertitudinea, fapte, opinii, emoții, conținuturi personale etc. Comunicarea presupune existența unor entități aflate în prezența anumitor informații, fiecare având nevoile și intențiile sale, și fiecare dintre ele înțelegând și utilizând informațiile într-o manieră proprie.

Relația pe care se fondează comunicarea poate fi de mai multe feluri:

- relația între două persoane;
- relația între o persoană și mai multe persoane (individ-grup);
- relația între un grup și o societate;
- relația între o organizație și societate.

Esența relației constă în atenția concentrată pe aceeași informație, rețeaua de relații sociale influențând interpretarea și utilizarea informației.

Orice relație de comunicare cuprinde trei elemente: comunicatorul, mesajul și receptorul, și două forme de acțiune: construcție și selectare. Mesajul ia forma unui semn sau a unui ansamblu de semne a căror semnificație este cea pe care le-o atribuie receptorul, grație unei învățări culturale. Cercetările întreprinse au evidențiat că:

- doi receptori nu dau niciodată exact același sens unui mesaj;

- între E și R, echivalența semnificației unui mesaj nu este perfectă;

- mesajul este un ansamblu de semne conceput pentru a evoca anumite răspunsuri achiziționate cultural; aceste răspunsuri sunt afectate de experiența culturală, caracterul psihologic și situația receptorului.

Cele două acte ale procesului de comunicare sunt următoarele:

1. Comunicatorul construiește mesajul care speră să provoace anumite răspunsuri; semnele utilizate pot fi verbale, auditive, vizuale, tactile etc.

2. Receptorul face o primă selecție printre stimulii percepuți, o a doua selecție prin ceea ce a reținut din conținutul mesajului, apoi interpretează acest mesaj și acționează conform predispozițiilor sale. Aceste două acte sunt distincte și rezultă din motivații distincte, dar sunt reunite prin ansamblul de semne care alcătuiesc mesajul.

Comunicarea socială ar putea fi structurată în mai multe categorii [4]:

Din punct de vedere al E	Din punct de vedere al R
	obiectivul poate fi:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 1. A informa, | 1. A înțelege, |
| 2. A învăța, pe altul, | 2. A achiziționa cunoștințe, |
| 3. A plăcea, | 3. A aprecia, |
| 4. A persuadea. | 4. A lua o decizie. |

Orice mesaj poate fi funcțional într-o anumită modalitate, ceea ce explică și diversitatea efectelor mass-media.

Comunicarea interpersonală a fost completată de-a lungul timpului cu comunicarea mediată. Deși în societatea modernă mass-media îndeplinesc, cu precădere, o funcție de informare, o mare parte a informațiilor trec încă prin relațiile interpersonale.

Alte două noțiuni importante ale procesului de comunicare sunt: **retroacțiunea** și **zgomotul**. Retroacțiunea sau feed-back-ul este genul de informație care parvine sursei de la receptor despre modul cum a fost receptat mesajul, în funcție de acest semnal sursa reorientându-și, în continuare, comunicarea. Un mesaj poate fi deformat de ceea ce, de regulă, numim zgomot, concept care provine din domeniul electronicii, dar care este utilizat pentru a acoperi o multi-

Scopurile comunicării	Societate tradițională	Societate modernă (comunicare interpersonală)	Societate modernă (comunicare mediată)
1. Cunoașterea mediului înconjurător	Santinelă (supraveghetor)	Persoană informată	Media
2. Socializare	Strămoș sau bătrân al tribului	Părinți, profesori, comunitate profesională	Sistem școlar, media educative
3. Divertisment	Dansatori, cântăreți de balade, povestitori	Artiști	Industria spectacolului, media de divertisment
4. Consens, persuadare, control	Șeful tribului, Sfatul tribului	Liderul, Agitatorul	Guvern, orice structură organizațională și mass-media de formare a opiniei publice și de control social, publicitatea, propaganda

Sursa: W. Schramm în *La communication modélisée*, coord. Gilles Willett, ERP, Ottawa, 1992, p. 89.

tudine de fenomene legate de comunicare. Un mesaj poate fi deteriorat fie de un zgomot fizic, fie prin distragerea atenției, fie prin apariția unui element nou, indezirabil pentru emițător.

Situația de comunicare determină tipul de comunicare care va avea loc, ca și răspunsul cel mai probabil.

Comunicare privată	Față în față (ex.: conversația) Mediatizată (ex.: scrisoarea, telefonul)
Comunicare publică	Față în față – în grup (ex.: adunările, teatrul) – individuală (ex.: individul care ascultă radioul, urmărește TV-ul sau citește ziarul)

Sursa: W. Schramm în *La communication modélisée*, coord. Gilles Willett, ERP, Ottawa, 1992, p. 89.

Actul de comunicare pune în funcțiune un grup funcțional: scopul grupului, mediul sau ambianța, relația care se stabilește între protagoniști, toate acestea stabilind anumite modele de comportament legate de anumite roluri.

Normele și constrângerile sociale influențează, la rândul lor, procesele de comunicare. De asemenea, modalitățile de a comunica diferă de la o societate la alta.

Un **mesaj global** va conține întotdeauna o diversitate de indicii cu conținut informativ, în funcție de care se va face decodificarea; tonalitatea, accentul, insistența, viteza, gestica, mimica, mirosul, distanța, cadrul ales, poziția adoptată sunt tot atâtea elemente care contribuie la elaborarea unui mesaj și, în ultimă instanță, la selectarea lui. Destinatarul unui mesaj selectează anumite indicii ale mesajului pe care le consideră interesante, le interpretează conform cadrului său de referință și acționează în funcție de nevoile, valorile, constrângerile și imperativele sociale pe care le resimte.

Rezumat

□ Ființa umană este, în același timp, o ființă comunicațională și o ființă organizată.

□ Organizarea este un fenomen de structurare de realități, iar comunicarea este un fenomen de creare de realități.

Fenomenul comunicării se află în complementaritate și interdependență cu fenomenul organizării.

□ Procesul de creare de realității, propriu comunicării și procesul de structurare de realități specific organizării permit, prin transformarea și combinarea datelor, apariția unei idei, a unei concepții, a unei percepții, a unei explicații relative la ființele umane și la comportamentele acestora, ca și asupra a tot ceea ce există.

□ După transformarea – prin comunicare, combinarea prin organizare și interpretarea elementelor – prin atribuirea de semnificații unei realități emergente, trebuie căutată reprezentarea acesteia. Orice reprezentare este, mai întâi, de ordin mental și implică o convergență între un fapt, emoții, sentimente și amintiri înmagazinate în memorie.

□ Comunicarea este concepută, astăzi, ca relație și interacțiune, trecându-se de la o concepție a auditorului pasiv la o concepție a auditorului activ.

□ Orice relație de comunicare cuprinde trei elemente: comunicatorul, mesajul și receptorul, și, două forme de acțiune: construcție și selectare.

□ Relația pe care se fondează comunicarea poate fi:

– relația între două persoane;

– relația între o persoană și mai multe persoane (individ-grup);

- relația între un grup și o societate;
- relația între o organizație și societate.
- Situația de comunicare determină tipul de comunicare: comunicare privată sau comunicare publică.
- Actul de comunicare pune în funcțiune un grup funcțional: scopul grupului, mediul sau ambianța, relația care se stabilește între protagoniști, toate acestea stabilind anumite modele de comportament, legate de anumite roluri.

Întrebări și teme pentru discuții

- Motivați de ce organizarea și comunicarea sunt două activități fundamentale ale ființei umane?
- Descrieți cele două viziuni asupra comunicării: viziunea tradiționalistă și viziunea modernă.
- Descrieți elementele și parametrii procesului de comunicare.
- Discutați afirmația: percepția realității este mai importantă decât realitatea însăși, în contextul organizațiilor.

Referințe bibliografice

1. Gilles, Willett, coord., 1992, **La communication modélisée**, Éditions du renouveau Pédagogique, Ottawa, p. 52.
2. Rogers L., Kincaid în **La communication modélisée**, coord. Gilles Willett, 1992, Editions du Renouveau Pédagogique, Ottawa, p. 538.
3. Den C., Bernlund în **La communication modélisée**, coord. Gilles Willett, 1992, Editions du Renouveau Pédagogique, Ottawa, p. 260.
4. Wilbur, Schramm, 1992, **La nature de la communication modélisée** în **La communication modélisée**, Éditions du Renouveau Pédagogique, Ottawa, p. 87.