

COMUNICAREA INTERPERSONALĂ ÎN CADRUL COMPANIEI: PREMIZA DE SUCCES ÎN PROIECTELE IT

DANIELA CARMEN LASCU*

daniela@lascu.com

Abstract: *The human behaviour during the communication process is influenced first of all by human relations and by the degree of existing harmony. Subjectivity always exists but the exercise done in development of soft skills by improving own methods and ways of acting is showing the right direction to an effective communication.*

Communication process is based, according to some authors, on four stages and these ones have to be completed in order to perceive in a right way the interpersonal communication in all kind of projects and especially in the ones of IT technology.

Another important point is the fulfilment of business ethics, which is done on a different way in different kind of companies and different kind of projects. Sometimes, it is assumed in a wrong way that the implementation or optimisation of a performant system „covers“ the skill of interpersonal communication as well. The experience is showing that especially for IT projects, the interpersonal communication is a prerequisite for the success of the project, and fortunately a value that was always present in the characteristic of human beings. It has only to be brought to the surface on the right time, on the right place. In the article are used bibliographical sources from the German region as well.

Keywords: *Interpersonal Communication, Business Ethics, Personal Behaviour, Communication Management, Cooperation, Motivation.*

Înainte de a explica importanța fenomenului de comunicare în cadrul proiectelor companiilor la modul general și, mai mult de atât, în cadrul proiectelor IT, va fi realizată o scurtă incursiune în comportamentul uman la momentul comunicării.

Dimensiunea decisivă în comunicare este reprezentată de relația interumană. Armonia în cadrul acestor relații este cheia comunicării

* Doctorand în cadrul Academiei de Studii Economice, București, SAP Senior Consultant, Eurocopter GmbH, Donauwörth Germania.

efective și din această armonie se naște treptat încrederea în persoanele implicate în comunicare. Comunicarea necesită anumite calități, iar formarea acestor calități necesită exercițiu.

În fapt, comunicarea este atât de importantă în toate sferele activităților umane încât, de pildă Jürgen Habermas, a dezvoltat recent o „etică comunicațională”¹, plecând de la premiza că, numai în procesele comunicării interumane, se pot raționaliza deciziile și, de asemenea, se pot legitima din punct de vedere economic, legal, politic și nu în ultimul rând etic, conduitele omenești. De altfel, conceptul de armonie utilizat în managementul comunicării are certe înrădăcinări, nu numai în psihologia economică, ci și în etica filosofică sau a afacerilor.

Ființa umană are, la mod general, tendința de a-și forma o imagine (aproape) întotdeauna subiectivă despre acțiunile sau părerile altor persoane. Percepția situațiilor create sau explicate de altcineva este creată prin prisma proprie de a vedea lucrurile, iar veridicitatea a ceea ce este perceput este pusă sub semnul întrebării².

„Exercițiul” necesar și menționat mai sus constă atât în modelarea felului propriu de a privi relațiile interumane (de a nu presupune intenții rele și de a fi deschis pentru situații noi sau - mai mult de atât - pentru situații văzute altfel de interlocutor), cât și în îmbunătățirea comportamentului propriu (pentru a înțelege, trebuie ascultat, iar pentru a fi înțeles, trebuie vorbit). Această ipoteză a exercițiului de comunicare și perfecționarea ei, nu conține nimic nou atât timp cât acesta reprezintă o activitate de la sine înțeles așa cum este și necesitatea de a se antrena pentru diverse sporturi sau de a învăța pentru a avea succes într-o pregătire intelectuală sau profesională. Tot așa, este necesar ca și comunicarea eficientă în companie în cadrul proiectelor și nu numai, să fie categorisită ca și „de la sine înțeles”. Noțiunea de comunicare trebuie înțeleasă în detaliu și, în același timp, apreciată pentru a spori eficiența proiectelor atât în cadrul desfășurării, cât și ulterior desfășurării acestora.

Pentru a înțelege concret unde pot apărea probleme de comunicare în companie, înainte de a prezenta importanța generală a comunicării interpersonale în companie și în cadrul proiectelor, se vor analiza factorii, respectiv etapele ce stau la baza comunicării, așa cum sunt explicate de

¹ Habermas, Jürgen, *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1983, pp. 30-42.

² Covey, Stephen, R., *Die effektive Führungspersönlichkeit*, Campus Verlag, 2009, pp. 82-85.

către Marshall Rosenberg în cadrul modelului de comunicare non-violent. Această analiză are ca scop sublinierea importanței comunicării - nu ca un criteriu de bază al unui proiect ci ca un factor de supraviețuire efectivă a produsului proiectelor pe termen lung - indiferent de companie, domeniul de activitate al acesteia sau tipul de proiect implementat.

Astfel, privind la mod amplitudine noțiunea de comunicare și necesitatea exercițiului menționat mai sus, este vorba de patru etape ce stau la baza procesului de comunicare interpersonală, respectiv la baza perfecționării și eficienței comunicării: spiritul sau capacitatea de observație, exprimarea sentimentelor sau simțurilor, exprimarea necesităților, rugămintea³.

Așa cum menționează și Beate Brüggemeier în lucrarea sa privitoare la așa-numita comunicare „apreciativă”, factorii menționați mai sus nu reprezintă numai un model efectiv de comunicare, ci mai mult de atât: ținând cont de aceste etape, se poate sesiza poziția unei persoane față de ceea ce este important, față de ceea ce se comunică, față de ideile proprii și mai ales poziția luată față de ideile altora. În cadrul comunicării apreciative, nevoile interlocutorului și perceperea corectă a acestora pătrund ca un fir roșu procesul de comunicare. Acțiunile se desfășoară în mod responsabil și cooperant.

Prima etapă: Capacitatea de observație

În momentul în care începe procesul de observație a unei acțiuni sau a unei persoane, este inițiată efectiv comunicarea cu persoana respectivă. Spiritul sau capacitatea de observație ocupă un loc foarte important în procesul atât de complex al comunicării, în absolut toate sferele vieții cotidiene sau în afaceri, proiecte etc.

Este necesară mențiunea ca în cadrul comunicării, respectiv în scopul creării unei baze de comunicare eficiente, observația în sine a unei persoane sau a unei acțiuni, nu trebuie combinată sau confundată cu evaluarea a ceea ce se observă. Observația trebuie realizată la un mod cât mai obiectiv posibil fără a introduce o evaluare a ceea ce se întâmplă sau se spune. Se poate spune că atunci când rezultatul observării unei persoane sau a unei activități ajunge a fi transformat în cuvinte, nu trebuie să conțină supoziții sau ipoteze, caracterizări a ceea ce s-a observat; este vorba aici de o anumită relativizare strictă a ceea ce se observă, la mod - pe cât posibil - obiectiv.

³ Brüggemeier, Beate, *Wertschätzende Kommunikation*, Junfermann, 2010, pp. 21-22.

Abia ulterior procesului de observație respectiv, pentru a se ajunge la un numitor comun cu interlocutorul sau cu persoana cu care se comunică, se vor pune întrebări, se vor discuta diferențele de idei, se vor face explicații asupra modului în care fiecare interlocutor a analizat situația. Acest factor de comunicare, denumit „capacitate sau spirit de observație“ este permanent activ în proiectele companiilor. În cadrul proiectelor IT, el ocupă un loc extrem de important. Observația în timp util a acțiunilor din cadrul proiectului, indiferent că este vorba de planificarea proiectului, implementarea unui modul, școlarizare sau suport conduce atât la controlul riscului în proiect, cât și la creșterea satisfacției celor care lucrează cu produsul sau implementează proiectul: un risc sesizat poate fi ținut permanent sub control.

A doua etapă: Exprimarea sentimentelor

Este foarte important ca acest factor să fie înțeles la mod obiectiv și să nu fie confundat cu caracterul emoțional al comunicării.

Fiecare ființă umană este întrepătrunsă de sentimente, iar exteriorizarea acestor sentimente are loc la apariția comunicării, indiferent dacă se dorește sau nu această exteriorizare. Aceasta este ipoteza de la care trebuie pornit în cazul analizei sentimentelor în comunicare. Atât timp cât ființa umană este conștientă de exteriorizarea sentimentelor proprii, va avea întotdeauna posibilitatea să le controleze. Ceea ce se întâmplă în realitate este mai mult sau mai puțin legat de acest control.

În cercetarea noțiunii și a proceselor de comunicare, se vorbește des despre modelul Eisberg al lui Sigmund Freud. Nivelul obiectiv este format din partea Eisberg-ului care se află la suprafața apei și reprezintă între 16-20% din totalitatea mesajului comunicat (există păreri diferite referitoare la procentajul exact, ideea de bază este însă aceeași).

Nivelul relațional sau „subiectiv“ (sentimente, emoții, temeri, dorințe etc.) este dat de partea Eisberg-ului care se află sub apă și reprezintă restul mesajului comunicat.

La nivel obiectiv, nu apar probleme în comunicare. Problemele apar din cauza procentajului ridicat al nivelului relațional de comunicare, dependent de sentimente sau temeri⁴.

Revenind la subiectul prezentat și discutând despre importanța factorului „sentiment“ în cadrul proiectelor, se observă diverse reticente ce apar în companie cu privire la acest factor, dar în același timp, este factorul

⁴ Brüggemeier, Beate, *Wertschätzende Kommunikation*, Junfermann, 2010, p. 34.

marcant în comunicare. Deseori se dorește sau se predică comunicarea deschisă și obiectivă (deci aplicarea nivelului obiectiv al comunicării), negând existența temerilor de eșec sau problemelor ce pot apărea ca urmare a sentimentelor angajaților. Deci se observă comunicarea în relație cu emoționalitatea, cu temeri sau dorințe personale, cu privire la obiectul proiectului sau nu. Deseori factorii de decizie ai companiei sau ai proiectelor de implementare nu iau în serios asemenea temeri, ajungându-se nu rareori la demisia angajaților ori eșecuri parțiale sau totale ale proiectului.

Dacă această problemă sau etapă a comunicării ar putea fi depășită cu succes prin clarificarea situației apărute în orice fază a proiectului sau a desfășurării unui obiect de activitate - și anume o clarificare riguroasă a sentimentelor persoanelor în cauză (participanți la proiect, utilizatori etc.) respectiv a tuturor celor care comunică aproape exclusiv la nivel relațional și nu la nivel obiectiv, atunci o mare parte a problemelor date de procesul de comunicare între nivele ierarhice sau la același nivel de ierarhie ar fi rezolvate în timp.

A treia etapă: Necesitățile proprii

În scopul de a putea fi explicat sensul acestei etape de comunicare, trebuie pusă permanent întrebarea „de ce anume este nevoie în momentul acesta”. Răspunsul la această întrebare reprezintă necesitățile fiecărei ființe umane. Deseori există și în această etapă riscul de confuzie între exprimarea necesității și formularea unei strategii care stă în spatele acestei necesități.

Necesitățile proprii trebuie exprimate concret, nu numai în sfera privată, dar și în sfera profesională - în cazul de față, în cadrul proiectelor. Aceste necesități sunt de fapt regulile de bază ale proiectelor (punctualitate, finalizarea în timp a lucrărilor, școlarizarea utilizatorilor etc.). Pentru a defini strategia finală (de ex. utilizarea noului produs IT pentru creșterea rapidității livrărilor) în primul rând este necesară cunoașterea exactă a necesităților legate de acest proiect. Astfel, motivația utilizatorilor, a oamenilor responsabili cu livrarea crește, știind care este scopul regulilor stricte din proiect menționate mai sus. Astfel nu se oferă riscul de a se naște incertitudini cu privire la munca efectuată sau cu privire la programul strict ce trebuie menținut.

Se observă însă deseori că strategia este cea care domină comunicarea, necesitățile care stau în spatele acestei strategii fiind necunoscute sau doar

bănuite. Problema aceasta apare pe diverse nivele ierarhice și stă în drumul eficienței și efectivității în comunicare.

A patra etapă: Exprimarea scopului unei necesități prin rugăminte

Această ultimă etapă în procesul de comunicare reprezintă exprimarea dorințelor, a rugămintilor într-un fel anume în scopul atingerii scopului prin crearea transparenței.

Această metodă ca o ultimă, a patra treaptă față de cele menționate anterior, este considerată uneori la mod indirect ca și fiind nesigură deoarece există teama că deschiderea persoanei care formulează rugămintea să nu fie prea evidentă; se preferă folosirea exprimării strategiei fără exprimarea evidentă a necesităților (renunțarea la etapa a treia).

Însă, în cadrul companiilor, a proiectelor, menținerea celor patru etape în procesul de comunicare este foarte necesară.

În cazul proiectelor IT, a patra etapă și anume exprimarea rugămintii de a îndeplini o anumită activitate - rugăminte care poate fi similară cu delegarea de activități - este foarte importantă; rugămintea sau exprimarea activităților ce trebuiesc delegate, necesită a fi concrete, clare și să conțină toate detaliile necesare pentru ca activitatea să fie îndeplinită.

Etica în afaceri ca mijloc de atingere a scopului proiectului

La baza menținerii acestor etape în comunicare se află, fără îndoială, etica aplicată în afaceri. Putem vorbi aici și de o anumită morală în afaceri, dar așa cum este menționat de filozofi consacrați, noțiunea de morală este prea strictă, dogmatică și ar putea da naștere la tendința de a crede că e vorba de o noțiune conservativă. Noțiunea de „etică” este impersonală, obiectivă, constantă⁵; din acest motiv, se folosește și în articolul de față, noțiunea de „etică în afaceri”.

Pentru a relativiza noțiunea de morală folosim noțiunea de etică în afaceri „ca un set de principii și argumente care ar trebui să guverneze afacerile”, așa cum menționează P.V. Lewis⁶.

Valorile și normele morale, deci un anumit cod etic care ar trebui să stea la baza comunicării este deseori menționat în cadrul proiectelor companiilor cu intenția de a se ține cont de acesta. Nu trebuie însă

⁵ D., Crăciun, V., Morar, V., Macoviciuc, *Etica afacerilor*, Ed. Paideia, București, 2005, p. 4.

⁶ *Ibidem*, p. 9.

neglijată ideea menționată de Platon care aduce un argument mizantropic spunând că „oamenii acționează mai mult din egoism decât din alte principii sau motive”⁷.

Această idee poate fi însă, fără probleme, transformată într-o ipoteză ce poate influența mersul unui proiect într-un sens pozitiv: de exemplu, conducătorii de proiect acționează având ca scop atingerea propriilor lor obiective. Observând faptul că demersul proiectului le este avantajos, vor folosi noțiunile de etică la mod practic deoarece sunt convingși că aceasta este metoda de a menține proiectul și personalul proiectului la un anumit nivel de motivație, pentru a-și atinge scopul.

La prima vedere, metoda pare a nu fi prea „ortodoxă” și se observă o anumită strategie folosită de către conducătorul de proiect în spatele etapelor de comunicare. Însă nu trebuie uitat faptul că urmările folosirii acestor metode etice (comunicare permanentă în proiect, dialog în scopul căutării de soluții, școlarizări permanente, menținerea motivației) se aliniază la scopul proiectului iar angajații rămân motivați pe tot parcursul acestuia.

Astfel, un conducător de proiect care are ca obiectiv personal, pus de acord cu propriul șef, reducerea costurilor de mentenanță, va reacționa în sensul îmbunătățirii comunicării în proiect atât timp cât i se va explica motivul pentru care planificarea comunicării în cadrul proiectului contribuie decisiv la minimalizarea costurilor după finalizarea proiectului.

În cazul în care același conducător de proiect are ca obiectiv personal, reducerea costurilor de proiect, urmările vor fi renunțarea la planificarea comunicării și minimalizarea investiției în școlarizarea utilizatorilor. În acest caz, necesitatea comunicării trebuie prezentată sub o altă formă, astfel încât conducătorul de proiect să își vadă și obiectivul său atins. De exemplu, acestuia i se va dovedi faptul că atât planificarea riguroasă a forțelor de muncă, inclusiv planul de înlocuire a acestora în concedii, cât și implicarea utilizatorilor cheie (key-user) în proiect încât din faza de planificare prin utilizarea modelului „train the trainer” în scopul școlarizării utilizatorilor de către key user, sunt factori decizionali care duc la reducerea costurilor în cadrul proiectului.

Analizând mai profund situația, se poate spune: dialogul în proiect și cu utilizatorii produsului proiectului a fost probabil ușor forțat la mod indirect însă a creat un avantaj pentru toți participanții la proiect. Chiar

⁷ D., Crăciun, V., Morar, V., Macoviciuc, *Etica afacerilor*, Ed. Paideia, București, 2005, p. 37.

dacă ființa umană nu acționează permanent folosind valorile proprii morale (de care dispune mai mult sau mai puțin), este îndeajuns ca mijlocul de atingere a scopului ființei umane să fie unul etic sau moral, iar acesta să fie pe deplin înțeles de persoana respectivă. Nimeni nu renunță la etică sau morală atât timp cât se poate dovedi că principiile etice sau morale duc la atingerea scopului. Această dovadă există în orice situație.

Ținând cont și de etapele comunicării menționate mai sus, ideea de a aplica noțiunile de etică în afaceri în procesul de comunicare planificat pentru proiecte trebuie să se bazeze deci pe obiectivele persoanelor de decizie din cadrul acestui proiect. Evident, compania și proiectul urmăresc anumite scopuri, iar persoanele de decizie care conduc sau sponsorizează proiectul sunt selecționate ținând cont ca obiectivele, necesitățile lor să fie în conformitate cu obiectivele proiectelor.

Comunicarea interpersonală în diverse companii și proiecte

În final, este vorba despre dezvoltarea unui anumit grad de empatie față de interlocutor pentru a avea posibilitatea de a comunica cu acesta. Această stare de fapt este întâlnită atât în sfera privată, cât și în orice companie indiferent de mărime. Importanța care se oferă factorului comunicativ este, evident, diferită de la companie la companie și depinde uneori de mărimea, vechimea sau cultura acesteia.

Companiile care, privitor la numărul angajaților, s-au dezvoltat în timp, trăiesc o structură ierarhică destul de complexă și importanța factorului de comunicație „crește” odată cu această complexitate.

Cu cât obiectul de activitate al unei companii este mai amplu și implicit numărul forțelor de muncă este mai ridicat, cu atât mai mult trebuie ținut cont în cadrul proiectelor de aspectul comunicării.

Luarea în serios a comunicării interpersonale câștigă deci în importanță cu atât mai mult cu cât activitățile companiei și delegarea acestora pe scară ierarhică sunt mai complexe și necesită un număr ridicat de personal.

În cazul companiilor abia înființate, noțiunea de comunicare interpersonală ocupă de la bun început un loc foarte important; comunicarea și publicitatea făcută de compania nouă cu privire la felul în care compania abia înființată comunică, reprezintă la mod instinctiv o metodă de a atrage clienți, sponsori etc.

Indiferent de mărimea lor, companiile în care persoanele de conducere dedică un spațiu considerabil comunicării cu angajații sau între angajați (este acceptabil ca detalierea comunicării să fie folosită ca mijloc

de atingere a obiectivelor...) se pot bucura de o anumită stabilitate în menținerea personalului, eficienței muncii, cât și încrederea acordată de către angajați.

Aceste companii au înțeles deci noțiunea de comunicare interpersonală ca o metodă indirectă dar marcantă, de creștere a eficienței economice. În aceste cazuri, loialitatea salariaților își spune cuvântul și astfel s-a creat automat principala premiză de succes în implementarea diverselor proiecte sau tehnici.

Revenind la proiectele de implementare a unor noi tehnologii sau de perfecționare a celor învechite, acestea necesită o deosebită atenție cu privire la comunicarea interpersonală. Motivul poate fi explicat în felul următor:

Tendința de a minimaliza importanța acestui tip de comunicare în proiectele IT este aproape „umană”: atât timp cât există un sistem performant care - având la baza comenzile de execuție corecte - promite creșterea eficienței întreprinderii și rapiditatea efectuării procedurilor economice din companie, tendința de a renunța la comunicare este aproape un reflex și, din păcate, un dezavantaj pe termen lung pentru eficiența platformei tehnologice implementate sau optimizate în cadrul proiectului.

Pentru a evita riscul de minimalizare a importanței comunicării interpersonale, în cadrul fiecărui proiect IT, trebuie alocate diverse activități având ca scop promovarea permanentă a comunicării interpersonale.

Din păcate, se observă în timp o anumită minimalizare a importanței acordate ideii de comunicare în afaceri mai ales în companiile care au avut un anumit succes tehnologic în trecut și acum sunt puși în fața faptului de a-l menține. Cele patru etape ale comunicării menționate mai sus nu mai sunt aplicate; ceea ce se comunică într-adevăr este doar strategia finală - și chiar și aceasta este comunicată la mod deficitar și netransparent.

Fie că este vorba de discuții în grup, periodice în faza de planificare a implementării proiectului, de clarificare a proceselor și transformarea acestora „în tehnologie” sau de teste desfășurate în comun și de prezentarea rezultatelor, este necesar ca salariaților afectați direct sau indirect de proiectul IT să li se dea posibilitatea de a comunica permanent cu persoanele de decizie în demersul și conceptul proiectului, cât și cu grupul de consultanță care implementează sau optimizează produsul.

Trebuie deci, ținut cont de faptul că tehnica (încă) nu poate înlocui dorințele exprimate de un client sau problemele unui furnizor. Salariatul

are atât capacitatea de a comunica cu furnizorul sau clientul, cât și posibilitatea de a customiza sistemul în așa fel încât condițiile și cerințele acestora (condiții de livrare, plata, comentarii etc.) să fie parametrizate, măsurate în scopul funcționării eficiente a tehnologiei IT. Personalul intern care va fi afectat de implementarea sau optimizarea produsului IT cunoaște acești factori; comunicarea cu salariații în proiect este deci „vitală” pentru succes.

Atât timp cât comunicarea interpersonală, marcată de empatie, parcurge fiecare etapă a comunicării, aceasta duce la înțelegerea obiectivelor interlocutorului, fie în interiorul sau în afara companiei. Implementarea sau optimizarea unei tehnologii își creează astfel premisele pentru a deveni o tehnologie solidă în compania respectivă.

În același timp trebuie ținut cont de faptul că Jürgen Habermas a încercat să explice în teoria sa a actului comunicativ, faptul că ființa umană acționează în mod rațional, iar raționalitatea se construiește în și prin actele de comunicare: de la cele simple la cele complexe; de la cele banale la cele încărcate de risc și incertitudine. Și acesta este un mod de a comunica⁸.

Numeroase cercetări realizate în diverse arii cum ar fi biologia evoluționistă, psihologie, științe politice și cercetări economice, demonstrează faptul că ființa umană nu este un personaj egoist, iar tendința lui este de a coopera și de a comunica⁹. Astfel, în ființa umană există baza unei comunicări eficiente. Ținând cont de această ipoteză, baza comunicării interpersonale este deja creată – pentru diverse tipuri de proiect sau activități similare.

BIBLIOGRAFIE

1. Ballet, Jerome and Françoise de Bry, (2001), *L'Entreprise et l'éthique*, Paris, Editions du Seuil.

2. Benkler, Yochai, (2011), 'Das selbstlose Gen' in *Harvard Business Manager*.

⁸ Kübler, H.-D., *Kommunikation und Medien*, Münster, LIT Verlag, 2003, pp. 33-34.

⁹ Benkler, Y., 'Das selbstlose Gen' in *Harvard Business Manager*, Oktober 2011, p. 35.

The Author is Professor for Entrepreneurial Legal Studies at the Harvard Law School and Co-Director of the Berkman Center for Internet and Society at the Harvard University.

3. Brügge-meier, B., (2010), *Wertschätzende Kommunikation*, Junfermann.
4. Covey, S.R., (2009), *Die effektive Führungspersönlichkeit*, Campus Verlag.
5. Crăciun, D., Morar, V., Macoviciuc, V., (2005), *Etica afacerilor*, București, Ed. Paidea,.
6. Habermas, J., (1983), *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
7. Kübler, H.-D., (2003), *Kommunikation und Medien*, Münster, LIT Verlag.
8. Marga, A., (1985), *Acțiune și rațiune în concepția lui Jürgen Habermas*, Cluj-Napoca, Ed. Dacia.