

Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași  
Departamentul de Sociologie  
și Asistență Socială

Holt România  
Programul pentru Promovarea  
Asistenței Sociale

# Revista de cercetare și intervenție socială

Volumul 21

iunie 2008

**Review of  
Research and  
Social  
Intervention**

**Revue de  
Recherche et  
Intervention  
Sociale**



[www.asistentasociala.ro](http://www.asistentasociala.ro)

*Petronela Liviță PRACSIU*

Rolul și locul comunicării în  
activitatea managerială

*Secțiunea: Teorii despre...*

Editura Lumen, 2008

# **Revista de cercetare și intervenție socială**

*acreditată CNCSIS, cod 657*

**Director: prof.dr. Vasile MIFTODE**  
**Redactor șef: conf. dr. Ștefan COJOCARU**  
**Secretar general de redacție: asist. drd. Daniela COJOCARU**

## **International Advisory Board**

prof.dr. Nadji RAHMANIA – USTL Lille, Franța  
prof.dr. Patrick LeGuirriec – Université Tours, Franța  
prof.dr. Victor Groze – Case Western University, Cleveland, SUA  
prof.dr. Einar Helander – Lisabona, Portugalia  
prof.dr. Karl Garber – ENSP Rennes, Franța  
dr. Lindi Endicott – Planned Parenthood, SUA  
prof.dr. Vicky Buchan, Colorado State University, SUA

## **Consultanți pentru domeniul protecției copilului și a familiei**

Pintilii PENCIUC/Director Executiv Adjunct DGASPC Iași,  
Maria Felicia MIHAI/Director Executiv DGASPC Botoșani,  
Ionel Ștefănică ARMEANU/Director Executiv DGASPC Vaslui,  
Marian LOSPA/Director Executiv DGASPC Neamț, Sorin  
BRAȘOVEANU/Director Executiv DGASPC Bacău

## **Colectivul de redacție**

Antonio SANDU, *Asociația Lumen*; Iuliana ZĂGAN, *Holt România*; Elena MOCANU, *Holt România*; lect. dr. Nicoleta NEAMȚU, *Universitatea Babeș-Bolyai Cluj Napoca*; Mădălina Constantin, *DGASPC Iași*; Raluca Popescu, *ICCV București*

ISSN: **1583-3410** (*varianta tipărită*);

ISSN: **1584-5397** (*varianta online*)

Editura Lumen, Iași

Adresa redacției: Holt România FCSSCF Filiala Iași,

Iași, str. Bistrița, nr. 7, Bl. B13, parter, ap.3,

tel./fax: 0332.402515, email: [redactia@asistentasociala.ro](mailto:redactia@asistentasociala.ro)

## Revista de cercetare și intervenție socială

---

### Realitatea pe masa de disecție

- Fetele orașului. Studiu de sociologie urbană în municipiul Roman*  
Otilia Alina LUPU ..... 7
- Asistența socială: structură, istorie și dezbateri recente*  
Doru BUZDUCEA ..... 15
- Rolul sindicatelor în cadrul pieței forței de muncă din România*  
Cristian BLEANDĂ ..... 34
- Comportamentul de vot între rațional și simbolic*  
Claudiu COMAN ..... 46

---

### Teorii despre...

- Rolul și locul comunicării în activitatea managerială*  
Petronela Livită PRACSIU ..... 57

---

### Prezentări la conferințe naționale și internaționale

- Domestic adoption of children currently in the protection system*  
Ștefan COJOCARU ..... 72

*Vers des standards européens dans la protection de l'enfant*  
*Cristina NEAMȚU* ..... 78

*Foster care and the professionalisation of parenting*  
*Daniela COJOCARU* ..... 90

---

Prezentări organizaționale
----------------------------

*Centrul Virtual de Resurse în Asistența Socială* ..... 101

*Expert Projects* ..... 103



# Rolul și locul comunicării în activitatea managerială

*Petronela LIVITĂ PRACSIU\**  
*Universitatea „Al. I. Cuza” Iași*

## Abstract

*The spoken word represents the main means of interhuman communication that is why, it is hard to imagine we can stop using it. In organizations, the communication process is the dynamic element of management activity, whose major purpose consists in creating the conditions for psychosocial integration and employees' collaboration at all levels. In order to provide argument for this, it is suffice to refer, for example, at the management decision, underlining the fact that a good adaptation and the success of its execution is inconceivable without an efficient communication between the members of the management team, on one hand, and between them and the employees, on the other hand. The problem is not weather the managers involve themselves in the communication process, but weather they can communicate, weather they succeed, using their message, in communicating the receiver what he wants.*

## Keywords

*constructivism, managerial skills, organisational communication*

Problema definirii comunicării constă în aceea de a oferi răspunsuri la câteva aspecte foarte importante: în ce măsură interacțiunile sociale pot constitui acte de comunicare? în ce măsură se poate vorbi de o situație de informare în absența comunicării? informarea este o realitate egală (de aceeași importanță) cu procesul de comunicare sau ele se condiționează? există una sau mai multe forme de

---

\* Petronela Livită Pracsiu is officer at Vaslui Penitentiary and PhD student in Sociology at „Alexandru Ioan Cuza” University from Iași. Contact address: sheella777@yahoo.com, phone: 0040723170735.

comunicare? La această ultimă întrebare, autorii G. Wackenheim și R. Gighlioni răspund că există două accepțiuni ale formei comunicării: o comunicare cu vocație constructivistă, ce constă într-o posibilitate observabilă a actorilor de a participa nemijlocit la construcția socialului ca urmare a schimbului de semnificații ce au loc permanent; o comunicare instrumentală, adică orice proces de comunicare trebuie să realizeze anumite funcții în interiorul unui grup:

- să favorizeze coeziunea concordiei, adică slăbirea potențialelor surse de conflict;
- să atribuie o identitate culturală unui grup prin limbajul folosit, prin structura particulară a unor atitudini (reacții) considerate originale și singulare în raport cu alte atitudini (comportamente, reacții);
- să asigure o formă de protecție a grupului față de agresiuni externe; (Ex: un microgrup folosind propriul jargon, de exemplu, “păsăreasca”, pentru a-și împărtăși ideile, se protejează de ceilalți care nu înțeleg această “limbă”);
- să exprime valorile dominante ale grupului ce contribuie la unitatea socio-psihică a grupului;
- să transmită stocul de cunoștințe de la o generație la alta;
- să stimuleze efortul colectiv prin producerea unor semne sau a unei simbolistici cu vocație mobilizatoare pentru grup (Teodorescu, 1999).

Comunicarea este un proces de emiterie a unui mesaj și de transmitere a acestuia într-o manieră codificată cu ajutorul unui canal de comunicare către un destinatar în vederea receptării. În comunicarea *unilaterală* numai emițătorul organizează și transmite informații în vederea receptării. În comunicarea *reciprocă*, receptorul construiește o noua secvență de comunicare, devenind el emițător și celălalt receptor. Comunicare reprezintă înștiințare, știre, veste, raport, relație, legătură. Deși pare simplu înțelesul comunicării este mult mai complex și plin de substrat. Comunicarea are numeroase înțelesuri, o multitudine de scopuri și cam tot atâtea metode de exprimare și manifestare. Nu există o definiție concretă a comunicării însă se poate spune, cel puțin, că procesul de comunicare înseamnă transmiterea intenționată a datelor, a informațiilor.

La nivel organizațional, un manager alocă aproximativ 80% din timpul de lucru pentru a comunica, prin rolurile ce le îndeplinește în cadrul firmei:

- 1) un rol *interpersonal* (simbol, lider, agent de legătură);
- 2) un rol *informațional* (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt);
- 3) un rol *decizional* (întreprinzător; regulator, repartitor de resurse, negociator) (O. Nicolescu și I. Verboncu, 1997: 465).

Pentru realizarea și desfășurarea procesului de comunicare trebuie îndeplinite anumite condiții: compatibilitatea codurilor și existența mesajului. Codurile pot lua forma limbajului natural, limbajului nonverbal și simbolurilor concrete (lumi, steaguri etc.) sau abstracte (semnale, formule logice, matematice etc.).

Comunicarea se realizează pe trei niveluri: logic, verbal și nonverbal. Dintre acestea, nivelul logic (al cuvintelor) reprezintă doar 7% din totalul actului de comunicare; 38% are loc la nivel paraverbal (ton, volum, viteza de rostire) și 55% la nivelul non verbal (expresia facială, poziția, mișcarea, îmbrăcămintea etc.). Dacă între aceste niveluri nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficace, în caz contrar, mesajul transmis nu va avea efectul scontat.

Comunicarea umană nu se rezumă la rostirea cuvintelor și la transmiterea informațiilor de la un interlocutor la altul. Între oameni, a comunica nu se rezumă doar la a vorbi, ci înseamnă, incomparabil, mai mult. Dincolo de cuvinte, intervin vocea și tonul cu care sunt rostite, la acestea din urmă adăugându-se limbajul trupului, fizionomia, gestică, postura, chiar și culoarea hainelor. Acest ansamblu complex de stimuli se împarte în două categorii: limbajul analogic și limbajul digital, purtând, corespunzător, informație analogică și informație digitală (Șt. Prutianu, 2000: 30-31).

*Limbajul analogic* este direct, plastic și sugestiv. El se bazează pe asemănare, asociere și comunică mesajele fără o decodificare la nivelul conștiinței. Comunicarea analogică este accesibilă atât oamenilor, cât și animalelor. De exemplu: un copil mic înțelege că „mac - mac” este o rață, chiar dacă nu cunoaște cuvântul „rață”.

*Limbajul digital* este simbolic și abstract. Un exemplu clasic este limbajul verbal, bazat pe cuvintele unei limbi. El poate fi înțeles numai dacă este decodificat și procesat la nivelul gândirii și conștiinței. Limbajul digital este, după câte se cunosc azi, specific omului.

Limbajul trupului și tonul vocii sunt forme tipice de comunicare analogică. Informația transmisă astfel nu este totdeauna conștientizată. Practic, comunicarea umană se concretizează în trei categorii de limbaj:

- limbajul *verbal* – articularea și înțelesul cuvintelor unei limbi;
- limbajul *paraverbal* – tonul, vocea, ritmul vorbirii, accentuarea cuvintelor;
- limbajul *trupului* – postură, fizionomie, mimică, gestică, privire, distanțe.

Orice comunicare este centrată pe un mesaj, adică pe un ansamblu de informații prezentate într-o formă simbolică. Cantitatea de informații dintr-un mesaj este invers proporțională cu redundanța sa: cu cât mesajul este transmis într-o unitate dată de timp sau într-o secvență de comunicare conține o cantitate mai mică de informație, cu atât redundanța este mai mare. Aceasta nu înseamnă, însă, că pentru a crește eficiența comunicării sociale trebuie redusă cât mai mult redundanța, întrucât cea mai economicoasă formă de codificare a unui mesaj poate fi o piedică pentru receptarea adecvată. Având în vedere calitățile receptării, cantitatea de informație transmisă și intenționalitatea comunicării, emițătorul trebuie să elaboreze decizii optime de structurare a mesajelor în termenii gradului sau de redundanță și ai asamblării și utilizării codurilor.

Ori de câte ori scriem sau vorbim, încercând să convingem, să explicăm, să influențăm sau să îndeplinim un alt obiectiv, prin intermediul procesului de comunicare, trebuie să urmărim întotdeauna patru scopuri (obiective) principale (Nick Stanton, 1995:1): să fim receptați, să fim înțeleși, să fim acceptați și să provocăm o reacție (o schimbare atitudinală sau de comportament).

Atunci când nu reușim să atingem nici unul dintre aceste obiective, înseamnă că am dat greș în procesul de comunicare.

În funcție de traseul parcurs și de completitudinea etapelor, procesul de comunicare poate îmbrăca următoarele forme:

a) *proces de comunicare unilaterală*, care se desfășoară într-un singur sens de la E - emițător la R – receptor (lipsește feedback-ul). Caracteristicile acestei forme de comunicare sunt: plasarea sub controlul exclusiv al emițătorului; desfășurarea rapidă, bazarea pe presupunerea concordanței mesajelor transmise și a celor receptate. Comunicarea unilaterală este eficientă în următoarele situații: stările de urgență și excepționale determinate de calamități naturale, intervențiile chirurgicale, conflicte armate, etc. Toate aceste situații având ca parte comună discuțiile, dezbaterile și chiar simplele explicații sunt nepermise, fiind considerate consumatoare inutile de timp.

b) *proces de comunicare bilaterală*, care se desfășoară în două sensuri: E-R, R-E. Această formă de comunicare se caracterizează prin faptul că: iese de sub controlul exclusiv al E prin intervenția lui R; în comparație cu prima formă de comunicare prezentată mai sus, comunicarea bilaterală pare mai dezorganizată întrucât receptorii au posibilitatea intervențiilor prin întrebări, sugestii, comentarii; cere mai mult timp întrucât transmiterea și recepția se pot transforma în discuții și semnificația mesajului poate fi verificată și, la nevoie, clarificată și redefinită. Această formă de comunicare, deși poartă dezavantajul consumului de timp, se dovedește a fi mai eficientă decât prima.

În opinia lui Norbert Wiener, o comunicare corectă și completă presupune existența unei conexiuni inverse (schema lui Norbert Wiener). Autorul evidențiază faptul că, deși canalul este indispensabil pentru transmiterea mesajului, acestea două (mesaj – canal) nu se pot identifica. Receptarea și înțelegerea mesajului pot suferi din cauza suportului pe care acesta este înregistrat, întrucât factorii perturbatori acționează asupra canalului. (schema lui Wiener (O. Nicolescu și I. Verboncu, 1997: 335).



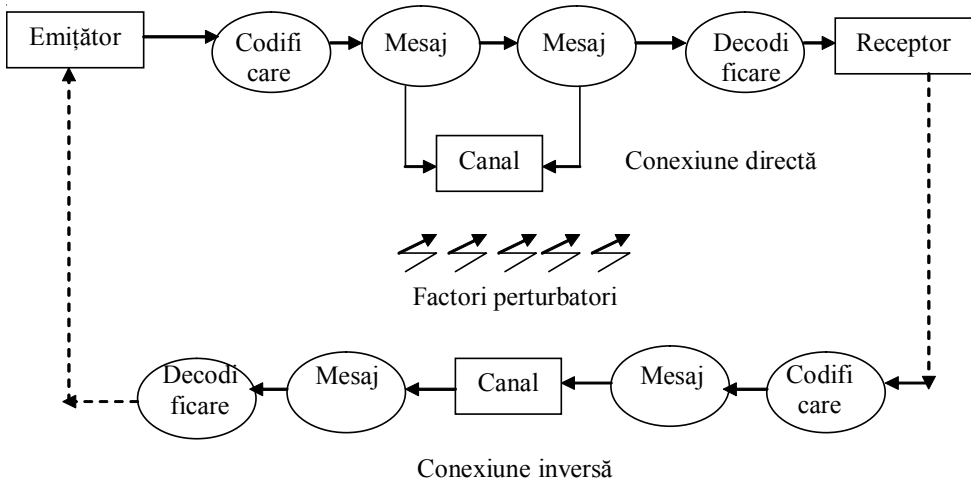


Figura 1

Etapele procesului de comunicare și mecanismele interne ale acestuia sunt:

- *Codificarea înțelesului.* Constă în selectarea anumitor simboluri, capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării. Dar cuvintele și gesturile pot fi interpretate greșit. Senturile nu sunt inerente cuvintelor. De asemenea, simbolurile pot fi interpretate diferit de oameni nefamiliarizați cu ele sau aparținând altor culturi. Această multiplicare a sensurilor date unuia și aceluiași simbol face ca etapa de codificare a înțelesului să se confrunte cu dificultățile selecției și combinării lor astfel încât startul comunicării este deseori afectat.

- *Transmiterea mesajului.* Constă în deplasarea mesajului codificat de la E la R prin canalele de comunicare (vizual, auditiv, tactil sau electronic). Modul de transmitere este determinant. De exemplu, chiar dacă se folosesc aceleași cuvinte pentru exprimarea unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanță și urgență în comparație cu transmiterea aceluiași mesaj printr-o scrisoare normală.

- *Decodificarea și interpretarea.* Se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv, explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta diverse simboluri, cu ajutorul cărora se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emițătorul sau receptorul au înțeles în același mod mesajul.

- *Filtrarea*. Constă în deformarea sensului unui mesaj din cauza unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice sunt determinate de handicapuri totale sau parțiale (lipsa sau scaderea acuității văzului, auzului, mersului etc.) și limitează capacitatea de a percepe stimuli și deci, de a înțelege mesajul. Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experiențe trecute sau a unor sensibilități, predispoziții. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitentului. Exemplul cel mai concludent de interpretare diferită a mesajelor este cea a mesajelor conținute de aceeași bucată muzicală, același discurs sau spectacol date de persoanele care compun auditoriul.

- *Feedback-ul*. Acesta încheie procesul de comunicare. Prin intermediul feedback-ului, emițătorul E verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect sau a suferit filtrări. Pentru manageri, feedback -ul comunicării se produce în diferite moduri, astfel poate exista: a) *feedback direct și imediat*, prin care răspunsul R este verificat în cadrul comunicării față în față, iar cu ajutorul diferitelor simboluri: cuvinte, gesturi, mimica feței, se constată dacă mesajul a fost receptat sau nu corect și b) *feedback indirect*, propagat și întârziat prin declinul W: calitate slabă a activităților, creșterea absenteismului, conflicte de muncă, ceea ce poate indica dificultăți vechi și profunde ale comunicării.

### **De ce este nevoie de comunicare?**

Se vorbește din ce în ce mai mult despre comunicare și importanța capitală a modului în care se realizează procesul de comunicare la nivel organizațional, însă nu putem să nu ne întrebăm și de ce anume este nevoie de comunicare. La această întrebare putem formula mai multe variante de răspuns: a) funcțiile managementului nu pot fi operaționalizate în absența comunicării, întrucât stabilirea obiectivelor, realizarea concordanței cu structura organizatorică, armonizarea acțiunilor cu obiectivele inițiale și antrenarea personalului se bazează pe receptarea și transmiterea de mesaje; b) comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați; c) prin feedback-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației; d) aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții; e) contribuie la crearea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Având în vedere aceste aspecte menționate, putem afirma, fără să greșim, că nu există un aspect al activității manageriale care să nu implice comunicarea. Problema, însă, nu este dacă managerii se angajează în procesul de comunicare, ci

dacă ei știu să comunice, dacă reușesc, prin mesajul transmis, să-i comunice receptorului ceea ce dorește. Atunci când receptorul nu „captează” sensul real al unui mesaj, vina aparține, de cele mai multe ori, emițătorului care nu a reușit să se facă înțeles și nu a ales cea mai adecvată formă de transmitere a mesajului.

### Tipuri de comunicare în sistemul organizațional

Managerii trebuie să asigure realizarea comunicării pe trei direcții: în jos, în sus și pe orizontală. Managerul care înțelege și folosește așa cum trebuie fluxul formal de comunicații este capabil să aprecieze mai bine barierele care există la nivelul comunicației organizaționale efective și, desigur, să ia toate măsurile pentru depășirea lor. O structură organizațională formală poate influența chiar prin definiție fluxurile de comunicații interne. Cele trei modele formale de bază (în jos, în sus și orizontal) influențează și relațiile care sunt stabilite prin regulamentul de organizare și funcționare a organizației. Atât managerii cât și angajații tind să adapteze și să modifice canalele formale de comunicații pentru a răspunde nevoilor, scopurilor și timpului pe care îl au la dispoziție. Peter Drucker a ajuns la concluzia că, de multe ori, comunicațiile „în jos” nu funcționează pentru că se ignoră factorul receptor. În aceste cazuri, el propune amplificarea comunicațiilor de celelalte tipuri, în special la nivel orizontal și diagonal. Pentru că de cele mai multe ori informația ce provine de la „top manageri” poate fi distorsionată sau modificată, este neapărat necesară existența unui sistem feedback care să demonstreze cât de corect ajunge informația pe ruta emițător-receptor.

Procesul de comunicare dintr-o firmă se poate clasifica în funcție de câteva criterii (Nicolescu și Verboncu, 1997: 338), precum:

- *Canalul de comunicare: comunicare formală*, exact stabilită prin acte normative, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizate în informații strict necesare pentru îndeplinirea proceselor de muncă; *comunicare informală*, stabilită spontan între posturi și compartimente și reflectate în informații neoficiale cu caracter personal sau general.

- *Direcția (sensul): comunicarea verticală descendentă* apare între manageri și subordonați și se concretizează în transmiterea de decizii, instrucțiuni, regulamente, sarcini ori în solicitarea de informații cu privire la domeniile conduse. Volumul ei depinde de stilul de management - preponderent autoritar ori participativ; *comunicare verticală ascendentă* stabilită între subordonați și manageri, prin intermediul cărora aceștia din urmă primesc feedback, adică reacția, a modul de receptare de către subordonați a mesajelor anterior transmise „de sus în jos”. Totodată, sunt oferite informații pertinente cu privire la situația domeniilor conduse (realizări, abateri, resurse etc.); *comunicarea orizontală*, regăsită între posturi sau compartimente de pe același nivel ierarhic, între care există relații

organizatorice de cooperare. Ea vizează conlucrarea, consultarea pentru îndeplinirea unor obiective comune ori pentru elaborarea unor rapoarte complexe; *comunicarea oblică* apare, de obicei, între posturi și compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care nu există relații de autoritate de tip ierarhic. Comunicarea de acest fel are forma indicațiilor metodologice furnizate de un post sau compartiment în legătură cu desfășurarea activității altor posturi sau compartimente.

- *Conținutul: comunicare operatorie*, utilizată pentru *reușita tehnică a sarcinilor* unor posturi de execuție sau de management, care ia forma explicațiilor, instrucțiunilor etc. necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și a obiectivelor individuale; *comunicarea opțională* este importantă pentru *relațiile dintre salariați* și nu are ca prim scop realizarea obiectivelor individuale ale posturilor, ci creează și menține un climat organizațional și motivațional favorabil realizării obiectivelor firmei și componentelor sale; *comunicarea generală*, referitoare la *domenii de interes comun în întreaga firmă*, cum ar fi piața firmei, strategia și politica sa, punctele sale forte și slabe; *comunicarea motivațională*, are ca obiect funcția de personal (salarii, drepturi și obligații, relații cu sindicatul, posibilități de promovare, administrație etc.) și are loc între manageri și executanți.

- *Mod de transmitere: comunicarea directă* (Prutianu, 2000: 37-41) presupune contacte personale nemijlocite și interactive între ființele umane și se bazează pe *tehnici naturale* sau „primare”: cuvântul, vocea, corpul, proxemica și are următoarele componente: a) comunicarea verbală, care se referă exclusiv la sensul cuvintele transmise; b) comunicarea para-verbală, cum ar fi: tonul, vocea, ritmul vorbirii, accentuarea cuvintelor și c) comunicarea non-verbală, ce deține aproximativ 70% din mesajele ce se transmit și se primesc într-o conversație, permite perceperea și reprezentarea realității atât vizual, cât și auditiv, kinestezic ori olfactiv și conține: limbajul trupului (postură, fizionomie, mimică, gestică, privire); proxemica (distanțele păstrate în timpul discuției); vestimentația și accesoriiile vestimentare cum ar fi bijuterii, ochelari etc; produse cosmetice utilizate; coafura și, în cazul bărbaților, mustața sau barba. *Comunicarea indirectă* (Prutianu, 2000: 37-41) este cea *intermediată* de mijloace și tehnici „secundare” precum: scrierea, tipărirea, imprimarea în relief, înregistrarea magnetică sau laser, transmisiile prin cablu, prin fibre optice sau prin unde hertziene. În raport cu suportul utilizat, comunicarea indirectă poate fi diferențiată în: a) scrisă și imprimată (scrierile, rapoartele, presa scrisă, cartea, afișul, bannerul, materialele publicitare); b) înregistrată (banda magnetică, discul, filmul, cartela magnetică, discheta, C.D.); c) prin fir (telefonul, telegraful, telexul, faxul, email-ul, cablul, fibrele optice); d) prin unde hertziene (radioul și televiziunea).

Procesul comunicării poate fi abordat pe mai multe planuri de analiză și la diferite nivele de dificultate:

- în funcție de informația principală care o conține, comunicarea este: referențială, atitudinală și operațional-metodologică;

- în funcție de codurile simbolice utilizate, comunicarea este: explicită și oficială, implicită și neoficială, verbală, paraverbală (nivelul metadiscursiv al limbajului), nonverbală, kinezică (mimica, gestică, proxemica), distanța socială în comunicare

- în funcție de nivelul și intensitatea interacțiunilor sociale, comunicarea este: interpersonală (eu și tu), intrapersonală (tu cu mine însumi), microgrupală (ego și ceilalți), de masă (ei/noi -ei);

- în funcție de finalitățile urmărite, comunicarea este: *spontană* (salutul), *subiectivă* (consumatorie) ce constă în necesitatea ieșirii dintr-o situație apăsătoare (când o persoană este foarte supărată și caută un interlocutor pentru a se „răcori”, *pragmatică* ce transmite o voință subiectivă către celălalt, *defensivă* sau pasivă (constă în a asculta sau a recepta cunoștințe), *persuasivă*, fatică (de întreținere) ce se referă la o modalitate de a „acroșa” un partener printr-un „alo” sau un salut, în ideea de a intra în dialog.

- în funcție de poziția partenerilor în discurs, comunicarea este: simetrică (egală ca status), verticală (ierarhică), orizontală (circulară);

- în funcție de nivelul și gradul feedback-ului comunicațional, comunicarea este: directă, indirectă, formală, informală;

- în funcție de suportul tehnic al transmiterii mesajului, comunicarea este: digitală (numerică), analogică (asociativă);

- în funcție de semnalele nonverbale, comunicarea este: cinetic – lentă (atitudini de încurajare, de dezaprobare), cinetic – rapidă ce se referă la acte de comunicare nonverbală mai greu de surprins (gestică, privirea furișă). Există preocuparea specialiștilor cu privire la comunicare, de a surprinde structurile comunicative, forma și tipul rețelelor comunicative, centralitatea actorilor într-un proces de comunicare, competența și relevanța actelor comunicaționale.

Postulatul tuturor cercetărilor de acest gen, afirma Lucien Sfez este că procesul comunicării este substanța însăși a societății. Plurifuncționalitatea sistemelor comunicaționale a dat naștere și întreține multicanalitatea informării, care este o condiție a multiculturalismului, a democratizării culturale.

Pentru circulația informației în cadrul unei firme *canalele de comunicație*, privite în contextul lor specific, se structurează în *rețele de comunicație* care formează toate la un loc *sistemul de comunicație* al firmei.

În cadrul firmei, între grupuri, subdiviziuni, șefi și executanți de specialitate analizează comunicarea formală și informală, comunicarea verticală și orizontală (R.L. Mathis, P.C. Nica și C. Rusu, 1997: 367-369). Între grupuri și persoane se creează legături (ilustrate în figura 2) în formă de Y, de lanț, de cerc sau stea.

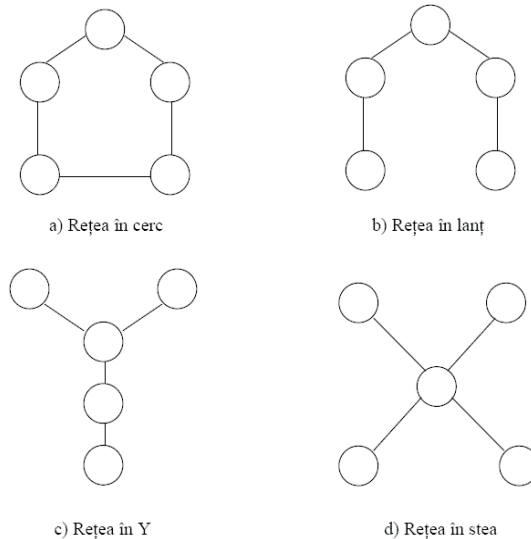


Fig. 2. Diferite tipuri de rețele de comunicare (O. Nicolescu și I. Verboncu, 1997: 338)

### Comunicarea directă sau indirectă, intenționată sau involuntară

*Comunicarea intenționată* presupune formularea unui mesaj, transmiterea unei informații cu o intenție prestabilită, cu un scop mai mult sau mai puțin precis, în mod conștient. Psihologii împart *obiectivele* comunicării în patru mari categorii: descoperirea unei noutăți, apropierea, convingerea și jocul psihologic.

*Comunicarea involuntară* este generată de situațiile în care oamenii, din diverse motive (supărare, jenă, necinste, timiditate, lipsa unei pregătiri corespunzătoare etc.), evită să formuleze un mesaj sau nu sunt în stare să o facă. De cele mai multe ori, un mesaj clar, în limbaj digital este înlocuit prin comunicare analogică (limbajul trupului), care informează la fel de bine asupra situației sau intenției emițătorului. Aflați în interacțiune, *oamenii nu pot să nu comunice*. Evitarea transmiterii unui mesaj, evitarea relației și conținutului informațional, îl informează pe receptor destul de clar, de cele mai multe ori.

Comunicarea, prin faptul că presupune transmiterea de informații este supusă modului specific de mișcare a informației: cel care transmite informația, rămâne în continuare posesorul acesteia, dar pierde controlul asupra conținutului mesajului transmis. Aceasta determină efecte pe care emițătorul nu le poate controla. În cazul unor efecte nedorite, mesajul emis nu mai poate fi retractat. Pot fi aduse corecturi, dacă s-a făcut o greșeală, dar nu se poate șterge totul pentru a reveni la situația inițială. Mai mult, un mesaj transmis public și retractat sau corectat, de obicei creează probleme mai mari pentru emițătorul aflat în dificultate.

În cadrul organizației, sistemul de comunicare îndeplinește anumite roluri, și anume (Nicolescu și Verboncu, 1997: 338): a) de adaptare la provocările de mediu curente, susținând realizarea obiectivelor firmei și subsistemelor sale; b) de introducere și susținere a schimbării organizaționale - orice organizație se transformă pentru a se adapta la nou, ceea ce implică modificări ale inclusiv ale sistemului de comunicație; c) coeziv - comunicarea are rolul de a dezvolta, amplifica și consolida între componenții grupurilor legături care să servească scopurile organizației; d) permite activitatea managerială adică, pe de o parte, dă managerului posibilitatea de a se informa și, pe de altă parte, acesta are posibilitatea de rezolvare decizională și operațională a provocărilor întâlnite de subordonații săi.

Rețelele de comunicare pot fi clasificate în felul următor:

- *rețele descentralizate* (în „cerc” sau în „lanț”), în care membrii grupului sunt egali; (fig. 2). Rețeaua sub formă de „cerc” corespunde stilului de management participativ, permițând comunicații eficiente. Rețeaua „în lanț”, însă, diminuează sensibil posibilitățile de comunicare manager - subordonat.

- *rețele centralizate* (în „Y” sau în „stea”), în care membrii grupului sunt inegali, între aceștia existând relații de supra- sau subordonare (fig. 2). Aceste rețele corespund stilului de management autoritar, permițând doar comunicații între manager și subordonat, dar nu și între egali.

### **Locul și rolul comunicării în activitatea managerială**

Comunicarea se află, fără îndoială, în topul primelor cinci probleme cu care se confruntă orice manager, reprezentând unul din principalele sale motive de îngrijorare. Oamenii comunică verbal unii cu alții (față în față sau telefonic), prin mesaje scrise (scrisori, memo-uri, email, rapoarte), nonverbal (gesturi sau mimică) sau prin intermediul unei a treia persoane (printr-un intermediar). În fiecare dintre aceste modalități de a comunica, pot apărea o serie de obstacole în încercarea unei persoane de a-și expune ideile în cuvinte în fața celorlalți. Comunicarea conferă managerului contribuția participativă, ea stă la baza managementului și constituie elementul de coeziune dintre membrii consiliului de administrație și a celui director, asigurându-le posibilitatea de a înțelege și de a se face înțeleși de către

salariații organizației respective. Comunicarea, în sensul de transmitere și schimb de informații între persoane, în circulația de impresii și comenzi, în împărtășirea unor stări afective, de decizii raționale și judecăți de valoare, cu finalitatea expresivă de a obține efecte în reprezentările și opiniile persoanelor, în practicile sociale pe care le efectuează, constituie pentru manager calea principală de atragere a angajaților la exercitarea activităților necesare realizării obiectivelor organizației. Se poate spune, așadar, că de nivelul comunicării realizate între manageri și angajați depinde eficiența activității manageriale. În același timp, comunicarea reprezintă elementul dinamic al activității manageriale, al cărui scop principal constă în crearea condițiilor pentru integrarea psihosocială și colaborarea salariaților pe toate nivelurile. Managerul trebuie să comunice angajaților despre sarcinile de plan și costurile de realizare a producției, aspecte referitoare la calitate și fiabilitate, rentabilitate și economicitate. La rândul lor, salariații doresc să cunoască preocupările managerului pentru dezvoltarea și modernizarea organizației, precum și consecințele procesului respectiv, măsurile preconizate pentru formarea și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului. În aceste condiții, se creează un sistem de colaborare reciprocă ce favorizează dezvoltarea organizației în scopul realizării obiectivelor de perspectivă și curente ale organizației. Se poate observa, astfel, că procesul de comunicare acționează nu doar ca un element integrator, ci și ca un mecanism coordonator și de control, capabil să creeze un climat generator de eficiență și satisfacții.

La nivel organizațional, realizarea procesului de comunicare reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai organizației recepționează mesajul. Problema nu se pune în sensul că managerii nu comunică, ci este vorba despre identificarea modalităților prin care managerii pot reduce diferența dintre mesajul transmis de ei și mesajul receptat de angajați.

În acest sens, una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să afle ce impact au acțiunile și cuvintele lor asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaște impactul mesajului asupra celorlalți constă în provocarea unei reacții din partea lor, adică feedback-ul, ceea ce implică, însă, un risc. În relațiile personale, oamenii sunt din ce în ce mai deschiși față de ceilalți pe măsură ce capătă mai multă încredere unii în alții. În context organizațional, lucrurile se schimbă urmare a faptului că, pe de o parte, managerul detine puterea, iar pe de altă parte, faptului că informațiile sunt distorsionate la trecerea lor prin canalele informale de comunicare. Există metode de dezvoltare a unei strategii comunicaționale eficiente care le facilitează managerilor asigurarea receptării corecte a mesajelor lor, ca și metode de obținere a feedback-ului necesar.

De asemenea, există feedback nu numai între manager și subalterni, ci și între manager și alți manageri. Atunci când discută cu subalternii lor, managerii trebuie



să cunoască standardele pe care angajații trebuie să le atingă, gradul în care un angajat trebuie să își îmbunătățească performanțele și consecințele unui eventual eșec. Comunicarea având drept subiect așteptările managerului cu privire la performanțe ar trebui să înceapă înainte de angajarea subalternului.

### **Feedback-ul: metodă de îmbunătățire a comunicării la nivel organizațional**

În viața organizațională actuală, angajații au învățat să își mascheze și să își ascundă sentimentele, în special față de cei care ocupă poziții ierarhice înalte, din motive variate, de aceea este adesea dificil de știut care a fost adevăratul impact al mesajului asupra celorlalți. Rezultatul poate fi numai un zâmbet politic, acordul verbal sau consensul aparent, emițătorul presupunând, astfel, în mod eronat, că aceste semne de feedback extern din partea receptorului reprezintă adevărul. Însă un manager care dispune de bune abilități de comunicare interpersonală poate determina și verifica impactul real pe care spusele sale l-au avut, reușind să stabilească dacă eventuala problemă derivă dintr-o inabilitate de comunicare sau din sistemul de filtrare al celorlalți. În procesul îmbunătățirii performanțele legate de comunicare, probabil că nici o abilitate nu este mai importantă decât aceea de a primi feedback precis și corect în ceea ce privește impactul real pe care spusele sale l-au avut, putând stabili dacă eventuala problemă derivă dintr-o inabilitate de comunicare sau din sistemul de filtrare al celorlalți. Acest lucru necesită sensibilitate, datorită faptului că, celor mai mulți oameni le este frică de o confruntare directă cu cineva care îi întreabă despre performanțele lor. Nu este ușor pentru o persoană aflată pe o poziție ierarhică inferioară într-o organizație să se confrunte cu o persoană cu un statut mai înalt, pentru a-i acorda un feedback nesolicitat și probabil nedorit. Riscurile implicate, din perspectiva persoanei de pe nivelul mai scăzut, sunt atât de mari, încât, dacă situația rămâne intolerabilă, cea mai sigură strategie este aceea de a tăcea și de a spera că trecerea timpului va îmbunătăți condițiile existente. Această strategie tăcută a schimbării minimale, larg utilizată pentru rezolvarea problemelor cu cei care au un impact negativ asupra noastră, maschează realitatea și ține ascunse frustrările. Însă, până în momentul în care adevărul iese la iveală, consecințele negative ale unei relații slab dezvoltate sunt dificil de monitorizat. Rolul consultantilor în comunicare poate fi uneori acela de a-i convinge pe membrii organizației să adune date care să reprezinte feedback-ul necesar efortului de a scoate adevărul la suprafață.

O metodă simplă este aceea de a invita subiectul la o discuție față în față care, de preferat, este precedată de o solicitare scrisă sau verbală în care este specificat scopul întâlnirii, pentru a-i oferi subiectului posibilitatea de a se pregăti. O altă metodă utilizată este aceea de a solicita subiectului (verbal sau scris) să își exprime opinia cu privire la anumite chestiuni. În altă ordine de idei, managerul poate să

convoace o întâlnire cu toți angajații pentru a avea ocazia să solicite fiecăruia propuneri de modalități pentru îmbunătățirea activității lor. O astfel de întâlnire este, de obicei, dinainte planificată iar dialogul este mai deschis decât în formatul subgrup.

După feedback, managerul trebuie să conștientizeze riscul pe care și l-a asumat persoana care i-a acordat feedback-ul și să își exprime recunoștința pentru efortul depus de aceasta. De asemenea, este un moment potrivit pentru a planifica viitoarea ședință de primire a feedback-ului, care are toate șansele să fie mai puțin stresantă pentru subaltern și, prin urmare, mai productivă decât prima. Managerii sunt implicați adesea în acordarea de feedback subalternilor lor și nu doar de a-l primi de la aceștia. Din când în când, în ciuda eforturilor mari depuse de conducere pentru angajarea și instruirea salariaților, se întâmplă ca un angajat să eșueze în încercarea sa de a-și îndeplini obiectivele minimale stabilite pentru continuarea contractului său de muncă. Interviuul de evaluare a performanțelor este o ocazie potrivită pentru transmiterea acestor informații și trebuie să includă o definiție a direcției ce trebuie urmată pentru remedierea acestor neajunsuri. Trebuie stabilite obiective clare și o procedură de monitorizare a progresului angajatului. Situația ideală presupune ca managerul să identifice punctele tari ale angajatului ca bază pentru stabilirea obiectivelor și a consecințelor pe care le-ar putea avea eșecul. Toate acestea trebuie scrise în câte un exemplar pentru angajat, manager și biroul resurse umane, care o va include în dosarul angajatului. Această întâlnire trebuie abordată ca o întâlnire consultativă, dar, în anumite cazuri, este nevoie de enunțarea clară a eventualelor consecințe ale eșecului în obținerea schimbării dorite (L. McCallister).

## Bibliografie

- Baldrige, L., 1985, *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International Press, București.
- Burloiu, P., 1993, *Economia muncii*, Lumina Lex, București.
- Câmpeanu, S., E., Osoian, C., Sonea, A., 2003, *Managementul resursei umane. Sinteze, cazuri, probleme*, Aisteda, București.
- Câdea R., 1996, *Comunicarea managerială*, Ed. Expert, București.
- Câdea, R., Câdea, D., 1996, *Comunicarea managerială. Concepte, deprinderi, strategii*, Expert, București.
- Carpinschi, G., 1999, *Note de curs*, Iași.
- Coman, C., 2001, *Relațiile Publice – principii și strategii*, Polirom, Iași.
- Johns, G., 1996, *Comportament organizațional*, Editura Economică.
- Keenan, K., 1997, *Cum să comunicăm*, Rentrop & Stanton, București.
- Marinescu, P., 2003, *Managementul instituțiilor publice*, București.
- Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. 1997, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București.

- Nicolescu, O., Verboncu, I., 1997, *Management*, Editura Economică, București.
- Popescu, D., 1998, *Arta de a comunica*, Ed. Economică, București.
- Prutianu, S., 2000, *Manual de comunicare și negociere în afaceri. Comunicarea*, Polirom, Iași.
- Purcarea, A., Niculescu, C., Constantinescu, D., 2003, *Management. Curs pentru studenții anului I*, București.
- Rees, W.D., 1996, *Arta managementului*, Editura Tehnică, București.
- Sfez, L., 2002, *Comunicarea*, Institutul European.
- Stanton, N., 1995, *Comunicarea*, Societatea „Știință și Tehnică”, București.
- Teodorescu, G., 1999, *Note de curs*, Iași.

## Rezumat

*Cuvântul rostit reprezintă principalul mijloc de comunicare interumană, de aceea, este greu să ne închipuim că putem renunța la el. La nivel organizațional, procesul de comunicare constituie elementul dinamic al activității manageriale, al cărui scop principal constă în crearea condițiilor pentru integrarea psihosocială și colaborarea angajaților pe toate nivelurile. Pentru a argumenta aceasta, este suficient să ne referim, de exemplu, la decizia managerială, subliniind faptul că o bună adoptare a acesteia și reușita executării sunt de neconceput fără o comunicare eficientă între membrii echipei manageriale, pe de o parte, și între aceștia și salariați, pe de altă parte. Problema, însă, nu este dacă managerii se angajează în procesul de comunicare, ci dacă ei știu să comunice, dacă reușesc, prin mesajul transmis, să-i comunice receptorului ceea ce dorește.*