

# **COMUNICATIILE FIRMEI**

**CURS**

**MNF I**

*Conf.univ dr. ing. ec Ionică Andreea*

# 1.

## CONCEPTUL DE COMUNICARE. ABORDĂRI TEORETICE

### 1.1. CONCEPTUL DE COMUNICARE

### 1.2. EVOLUȚIA ABORDĂRILOR PRIVIND COMUNICAREA

### 1.3. PROCESUL DE COMUNICARE

### 1.4. BARIERE ALE COMUNICĂRII

#### 1.1 CONCEPTUL DE COMUNICARE

Comunicarea reprezintă o trăsătură esențială și deosebit de importantă pentru existența și dezvoltarea omului ca personalitate complexă. Omul a comunicat din totdeauna, încă din preistoric, când predomina comunicarea directă de la om la om prin semne, simboluri, gesturi și mimică, iar procesul de comunicare a evoluat continuu, când în zilele noastre se simte tot mai mult prezența tehnologiei și mijloacelor moderne de comunicare (telefonul, intra și internetul, mass-media).

Din punct de vedere etimologic, termenul de comunicare provine din cuvântul de origine latină „*comunico, -are*”, care, la rândul său se presupune a proveni din adjectivul „*munis, -e*”, cu sensul de „*care își face datoria, îndatoritor, serviabil*”; cuvântul include deci ideea unei atitudini de deschidere, interes și bunăvoință față de celălalt/ceilalți.

Alți specialiști, consideră că termenul de comunicare este tot de origine latină, dar din cuvântul « *cominecare* » cu sensul religios de « *a se împărtăși de la ...* », unde simbolizează legătura cu Dumnezeu.

Astfel, în acest sens comun,

- „**a comunica**” înseamnă → „*a face cunoscut, a da de știre, a informa,*  
→ *a înștiința, a spune (despre oameni, comunități sociale)*  
→ *a se pune în legătură, în contact cu;*  
→ *a vorbi cu...*;  
→ *a fi în legătură cu...*,  
→ *în contact cu, a duce la ...*” (DEX, 1979; p. 179).

Conceptul de comunicare a fost studiat și definit de numeroși specialiști, în diverse abordări: abordarea generală, psiho-sociologică, economică, managerială, pedagogică sau educațională, juridică, militară, etc.

Iată câteva accepțiuni ale conceptului de comunicare :

- « Comunicarea reprezintă o diversitate de comportamente, procese și tehnologii prin care înțelesul este transmis sau derivat prin informații » - M. Agrabian (Psihologia Comunicării);

- « Comunicarea este un proces de emiterie a unui mesaj și de transmitere a acestuia într-o manieră codificată cu ajutorul unui canal către destinatar, în vederea receptării »- Vlăsceanu Mihaela (Dicționar de Sociologie » ;
- « Comunicarea reprezintă un schimb de informații, de opinii, de idei, realizată cu ajutorul limbajului, a altor coduri și semne, și reprezintă prima și cea mai largă formă de coexistență socială « - Dicționarul Enciclopedic managerial;
- Comunicarea reprezintă « o componentă de bază a funcției de coordonare și poate fi considerată ca principală activitate desfășurată de manageri » - Tiberiu Zorlețan.

Sintetizând esența acestor accepțiuni acordate conceptului de comunicare, putem spune că, **în sens larg, comunicarea reprezintă un schimb de informații ce transmite un mesaj între indivizi, respectiv între un emitent (E) și receptor (R), printr-un sistem comun de simboluri, semne și comportamente.**

## 1.2. EVOLUȚIA ABORDĂRILOR PRIVIND COMUNICAREA

Elemente concrete de teoria comunicării apar la platon și aristotel, care au instituționalizat comunicarea ca disciplină de studiu (alături de filosofie sau matematică) în lyceum și în academia greaca. epoca modernă a reprezentat avântul în ceea ce privește comunicarea ca obiect de studiu și știință, care s-a dezvoltat sub toate aspectele, făcând obiectul unor analize clasice și moderne.

În funcție de contribuția fiecărui autor la enunțarea cât mai completă și stabilirea principalelor elemente ale procesului de comunicare identificăm următoarele abordări:

**a). Abordarea lui Lawel** este o abordare liniară, simplificată a procesului de comunicare prin care sunt stabilite reperele de bază, respectiv : emițătorul (E), canalul de comunicare (C), mesajul (M) și receptorul (R). Această abordare aparține **școlii clasice**, mai exact, **Școlii comportiste**, potrivit căreia comunicarea reprezintă un simplu proces de transmitere a unui mesaj, de la emitent la receptor prin intermediul unui canal de comunicare, fără a mai surprinde modul de receptare și reacție a celui de primește mesajul. Prin această abordare se stabilește următoarele aspecte ale comunicării :

- Cine comunică (E)?
- Prin ce mijloace (C)?
- Ce comunică (M) ?
- La cine sau Cui i se comunică (R) ?

În figura nr.1.1 este redată Abordarea lui Lawel privind procesul de comunicare :

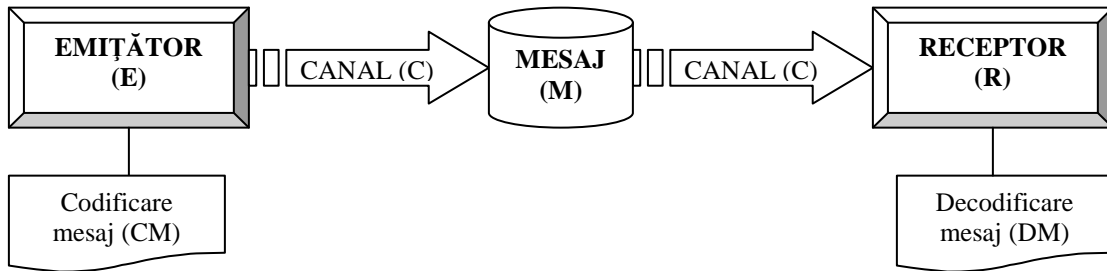


**Fig. nr.1.1. Abordarea lui Lawel**

**b) Abordarea lui Shannon** este o abordare care aduce două elemente în plus față de abordarea lui Lawel, și anume aspectele privind

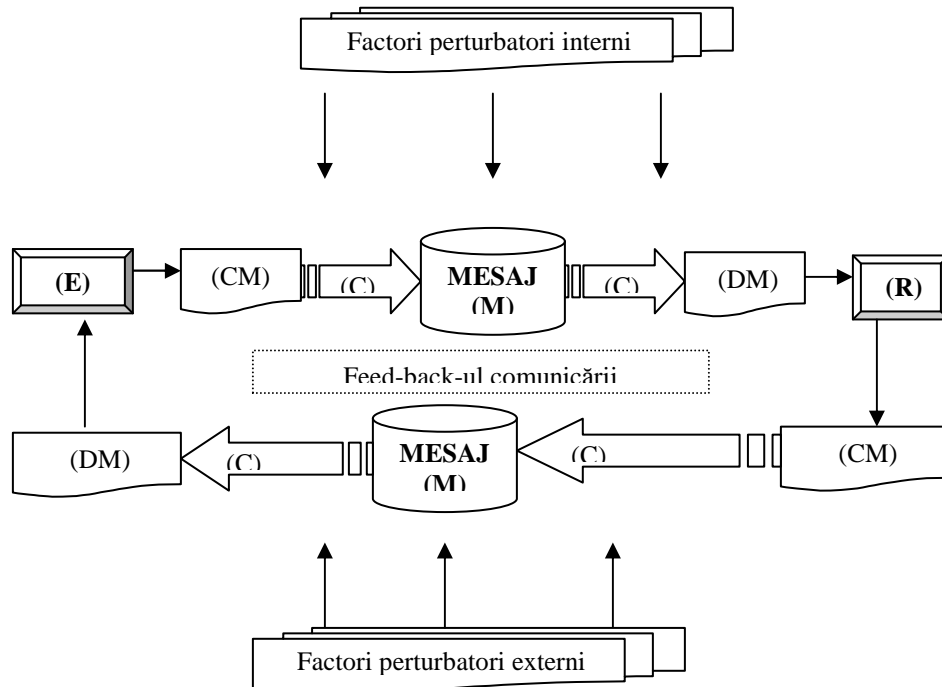
- codificarea mesajului (CM) transmis de către emițător ;

- decodificarea mesajului (DM) primit de receptor.  
 Abordarea lui Shannon este redată schematic în figura nr.1.2. :



**Fig. nr.1.2. Abordarea lui Shannon**

c) **Abordarea lui Wiener:** completează precedentele realizări cu reacția și mesajul transmis de receptor, respectiv cu FEED-BACKUL procesului de comunicare, precum și perturbațiile interne și externe survenite în timpul comunicării. Astfel, Wiener surprinde latura **dinamică și complexă** a procesului de comunicare, precum și obiectivele de bază ale comunicării acelea : de a transmite, recepționa și reacționa. În figura nr. 1.3. este redată aborbarea complexă a lui Wiener.



**Fig. nr.1.3. Abordarea lui Wiener**

### 1.3. PROCESUL DE COMUNICARE

### 1.3.1. DEFINIȚIA ȘI OBIECTIVELE PROCESULUI DE COMUNICARE

Definițiile referitoare la procesul de comunicare reflectă, în principal, faptul că actul comunicării umane este considerat ca un proces manifestat printr-un ansamblu de elemente, între care există relații de conexiune și interdependență, formând un sistem care are ca scop transmiterea de informații în vederea realizării cunoașterii.

Procesul de comunicare este definit într-o diversitate de forme și puncte de vedere unii autori punând accentul pe abilitățile comunicaționale ale emițătorului și /sau ale receptorului, dar indiferent de modul de abordare și definire, comunicarea este percepută și înțeleasă în mod unanim ca factor esențial și definitoriu în viața și activitatea omului.

Câteva din definițiile semnificative atribuite procesului de comunicare sunt următoarele :

- Comunicarea este un proces în care oamenii își împărtășesc informații, idei și sentimente (Hyles S., Weaver R.);
- Comunicarea este procesul prin care o parte (numită emițător) transmite informații (un mesaj) altei părți (numită receptor) (Baron R.);
- Comunicarea este activitatea psihofizică de punere în relație a doua sau mai multe persoane în scopul influențării atitudinilor, convingerilor, comportamentelor destinatarilor și interlocutorilor (Ross R.);
- Comunicarea reprezintă un proces de viață esențial prin care animalele și oamenii generează, obțin, transformă și folosesc informația pentru a-si duce la bun sfârșit activitățile sau viața (Brent D.R.).

Indiferent dacă abordăm o anumită definiție sau alta din cele enumerate mai sus, toate au următoarele elemente comune:

- comunicarea este procesul de transmitere de informații, idei, opinii, păreri, fie de la un individ la altul, fie de la un grup la altul;
- nici un fel de activitate – cotidiană și/sau complexă –nu poate fi concepută în afara procesului de comunicare.

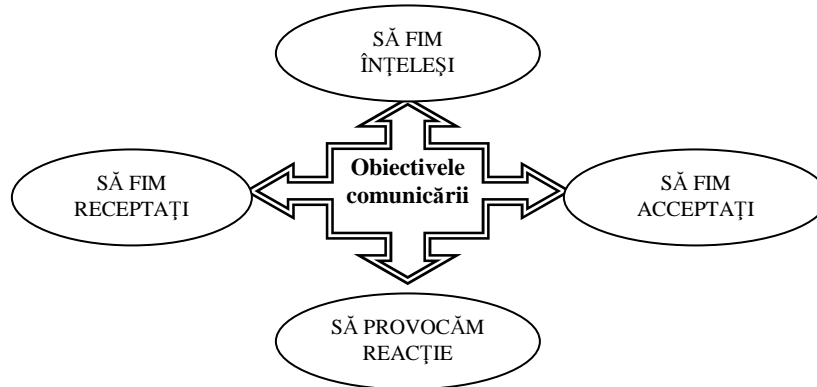
#### **Definiția procesului de comunicare :**

*Procesul de comunicare poate fi definit ca fiind un ansamblu de elemente prin intermediul cărora mesajul este transmis de la emițător (E) la receptor (R), și invers, prin diferite forme, metode, tehnici și canale de comunicare.*

#### **Obiectivele procesului de comunicare:**

Indiferent de modul cum comunică: verbal, în scris sau prin ce mijloace prin intermediul telefonului, scrisori, documente etc., încercăm să ne facem auziți, să convingem, să fim înțeleși, să explicăm, să convingem, să informăm etc. Astfel, în opinia lui Nicki Stanton comunicare are în principal patru obiective :

1. **SĂ FIM RECEPTAȚI (auziți sau citiți);**
2. **SĂ FIM ÎNȚELEȘI;**
3. **SĂ FIM ACCEPTAȚI ;**
4. **SĂ PROVOCĂM O REACȚIE (o schimbare de comportament sau atitudine).**



**Fig. nr.1.4. Obiectivele comunicării (după Nicki Stanton)**

Dacă reușim să atingem unul sau mai multe din aceste obiective putem spune am comunicat eficient, iar în caz contrar comunicare a dat greș.

### 1.3.2. STRUCTURA PROCESULUI DE COMUNICARE

În opinia lui Tiberiu Zorlețan, orice proces de comunicare are următoarea structură :

- **EMITENTUL (E) ;**
- **RECEPTORUL (R) ;**
- **MESAJUL (M) ;**
- **CADRUL SAU CONTEXTUL ;**
- **CANALELE DE COMUNICARE (C) ;**
- **MIJLOACELE DE COMUNICARE ;**
- **LIMBAJUL ;**

- **EMITENTUL (E)**, aflat in ipostaza de manager sau executant, este persoana care inițiază comunicația. El formulează mesajul, alege limbajul, receptorul și mijlocul de comunicare. Deși are un rol preponderent în inițierea comunicării, nu poate controla pe deplin ansamblul procesului;

- **RECEPTORUL (R)**, executant, manager sau orice altă persoană este cel care primește mesajul informațional. Rolul lui nu este cu nimic mai mic decât cel al

emitentului, iar a recepționa corect sau a asculta ceea ce este transmis este la fel de important cu a vorbi pe înțeles, a citi sau a scrie bine și corect. **Reușita comunicării** depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție și înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrată.

- **MESAJUL (M)** este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. În realitate, el este mult mai complicat decât o simplă transmitere. Specialiștii abordează mesajul din cadrul unui proces de comunicare din mai multe puncte de vedere, și anume :

- partea vizibilă a mesajului : *textul* adică forma concretă exprimată sau scrisă în cuvinte ;
- partea invizibilă a mesajului : *tonalitatea, muzica*, conținută în orice mesaj.

- **CADRUL SAU CONTEXTUL** reprezintă mediul în care se desfășoară comunicarea, fiind o componentă extrem de importantă care poate influența pozitiv sau negativ calitatea comunicării și obiectivele acesteia. El se referă la spațiu, timp, locația, decorul, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distra atenția, provoacă întreruperi, confuzii, etc, persoanele în plus care nu sunt implicate direct în comunicare etc.

-**CANALELE DE COMUNICARE** sunt traseele prin care circulă mesajele.

Se identifică mai multe tipuri de canale în funcție de diferite criterii de clasificare. De exemplu, după radul de formalizare pot fi:

– *formale sau oficiale*, suprapuse relațiilor organizationale. Sunt proiectate și funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice diferite. Modul de funcționare a acestor canale condiționează eficiența comunicării.

– *informale*, generate de organizarea informală. Sunt complementare canalelor informale sau se pot suprapune. Adeseori, aceste rețele pot vehicula știri și informații mai rapid decât canalele formale, însă, ele pot fi frecvent distorsionate și filtrate.

Un proces eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoașterea modului lor de funcționare, a avantajelor și dezavantajelor pentru a le putea folosi și controla.

- **MIJLOACELE DE COMUNICARE** constituie suportul tehnic al procesului. Principalele mijloace de comunicare sunt: vorbirea directă, de la om la om, rapoarte interne, sedințe și prezentări orale, corespondența scrisă, telefonul (clasic, mobil și robotul telefonic), telexul și telefaxul, combinarea aparatului video și audio pentru teleconferințe, rețele de computere, Intra și Internetul, video și TV prin circuit închis, avizierul, ziare/lucrări/ diagrame).

- **LIMBAJUL** este elementul de bază în procesul de comunicare. Limba vorbită sau scrisă (limba română, engleză, franceză sau orice altă origine) trebuie să fie cunoscută și înțeleasă atât de emițător, cât și de receptor, altfel, comunicarea se realizează cu dificultate sau chiar poate fi întreruptă. Sunt situații când comunicarea se poate realiza fără a avea un limbaj comun între emițător sau receptor în mod direct, dar atunci trebuie

să intervină o a treia persoană- translatorul – prin care să transmită mesajul de la emițător către receptor și invers. Limbajul poate fi însoțit de diferite figuri, diagrame, desene, tabele, cifre sau alte imagini sugetive, pentru ca mesajul să fie recepționat, înțeles și descifrat rapid și corect.

### 1.3.3. ETAPELE PROCESULUI DE COMUNICARE

Etapele procesului de comunicare și mecanismele interne ale acestuia sunt ( în opinia lui T. Zorlentan):

- a) **Codificarea mesajului** - reprezintă exprimarea și formularea ideilor ce trebuie transmise prin intermediul unui mesaj codificat. Codificarea constă în selectarea anumitor simboluri, semne și limbaj capabile să exprime semnificația unui mesaj accesibil și pe înțelesul receptorului. Cuvintele, cifrele, desenele, imaginile, precum și mimica, gesturile sau poziția corpului împreună pot reprezenta simboluri ale comunicării. Uneori, gesturile dar și cuvintele pot fi interpretate greșit sau sunt situații când gesturile sunt în contradicție cu sensul cuvintelor exprimate verbal. În anumite țări, cum ar fi cele din Asia, gesturile și mimica au o semnificație deosebită în comunicare și cu înțelesuri diferite de alte culturi. Într-o organizația principala codificare a mesajului se realizează prin limbaj, respectiv prin litere, cifre și alte semne.
- b) **Transmiterea mesajului** – constă în trecerea mesajului codificat de la **E** la **R** în mod direct sau prin intermediul unui canale de comunicație (auditiv, vizual, tactil sau electronic). Această etapă are importanță hotărâtoare în felul cum va fi recepționat mesajul și este condiționată de mai mulți factori cum ar fi : calitatea și corectitudinea codificării, calitățile comunicaționale ale emițătorului, fiabilitatea și eficacitatea canalului de comunicație.
- c) **Decodificarea și înțelegerea.** 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 diversele simboluri.  
Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă și-a atins scopurile, dacă **E** și **R** au înțeles în același mod mesajul.
- d) **Filtrarea.** Filtrarea poate fi privită fie prin reținerea din mesajul transmis numai a acelor informații relevante și necesare pentru receptor, fie prin distorsiuni ca urmare a unor perturbații interne sau externe procesului de comunicare. Cel de al doilea aspect poate consta (în situația când intervin perturbații interne) în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice ale E sau R. Filtrele fiziologice sunt determinate de handicapuri totale sau parțiale (lipsa sau scăderea acuității văzului, auzului, mersului etc.) și limitează capacitatea de a percepe stimuli și deci, de a înțelege mesajul. Pot interveni filtraje fie unor perturbații externe sau defecțiuni în canalul de comunicație.



- e) **Feed-back-ul** - este etapa ce permite receptorului să răspundă emițătorului, iar în felul acesta **E** verifică dacă mesajul său a fost corect receptat și înțeles. Astfel, prin feed-back procesul de comunicare este dinamic, perpetuu și încheie procesul de comunicare. Pentru manageri, feed-back-ul comunicării se poate produce în diferite moduri. Astfel, poate exista un *feed-back direct și imediat*, prin care răspunsul lui **R** este verificat în cadrul comunicării față în față. Prin diverse simboluri – cuvinte, gesturi, mimica feței – se constată dacă mesajul a fost receptat sau nu corect. *Feed-back-ul indirect*, propagat și întârziat prin declinul **W**: calitate slabă a activităților, creșterea absenteismului, conflicte de muncă, poate indica dificultăți vechi și profunde ale comunicării.

### 1.3.4. FUNCȚIILE COMUNICĂRII

Funcțiile comunicării sunt multiple, iar preocupările privind identificarea acestora se regăsesc încă din antichitate, când anumiți filosofi, printre care și Aristotel, care a încercat o clasificare a acestora acordând importanță mai mult funcțiilor unui discurs retoric. El a evidențiat funcțiile discursului ca fiind următoarele:

- **funcția politică/deliberativă** - stabilirea prin intermediul unui discurs oportunități (șanse) sau inoportunități pentru acțiuni cu caracter politic;
- **funcția judiciară** – aceea prin care prin discurs se poate dovedi justetea (adevărul, dreptatea, nevinovăția) sau injustetea unei fapte comise;
- **funcția demonstrativă** – care prin discurs se poate elogia sau blama o personalitate, se poate evidenția sau critica un anumit eveniment, faptă sau fenomen.

În epoca modernă, preocupări privind identificarea funcției sau funcțiilor comunicării putem enumera pe:

- **Karl Bühler** care considera comunicarea „o expresie” în raport cu emițătorul, ca „reprezentare” în raport cu mesajul și ca „apel” în raport cu receptorul, distingând astfel trei funcții:

- *expresivă*,

- *reprezentativă*

- *apelativă*.

- **Sextil Pușcariu**, în lucrarea sa „*Limba română. Privire generală*”, consideră că vorbirea se poate asemăna cu o emisiune de radio ce posedă un post de emisie (vorbitorul), altul de recepție (ascultătorul) și un program (obiectul vorbirii), deci mesajul;

- **Roman Jakobson și Dell Hymes** ( *Fundamentals of Language*, 1956 și *On Communication Competence*, 1972), abordează funcțiile comunicării nu numai prin tratarea importanței emițătorului, mesajului și receptorului în cadrul unei comunicări, ci și luarea în calcul a celorlalte elemente ale procesului de comunicare, respectiv: codificarea și canalele de transmitere a mesajului. Se identifică astfel șapte funcții și anume:

- 1) **Funcția expresivă/emotivă**, evidențiind *stările afective ale emițătorului*, reacțiile sale la o anumită realitate exprimată prin diferite mijloace stilistice, interjecții, forme verbale, expresii specifice, etc.
- 2) **Funcția poetică**, având în vedere *mesajul*, și anume felul cum este exprimat acesta, atenția receptorului fiind concentrată asupra semnificantului cu aspectul său poetic sau grafic, în acest caz acesta este privilegiat, și nu situația reală vizată de comunicare.
- 3) **Funcția persuasivă/retorică**, având în vedere *receptorul* de la care se așteaptă obținerea unei anumite reacții, a unui anumit răspuns în sensul dorit de emițător prin utilizarea anumitor interjecții, a unei anumite forme verbale (modul imperativ) etc.
- 4) **Funcția metalingvistică**, manifestându-se atunci când este necesar să se *semnaleze codul* în care se face comunicarea și care își găsește exprimarea în gesturi, mimică, tonalitate, parafraze explicative, etc.
- 5) **Funcția faptică**, referindu-se doar la *caracteristicile canalului de comunicare* și controlul bunei sale funcționări, fără vreo legătură cu partenerii comunicării, cu mesajul transmis sau cadrul utilizat. Deși contestată ulterior de alți cercetători, această funcție poate fi recunoscută în numeroase semnale verbale sau non-verbale ce se manifestă în special într-o comunicare interpersonală, precum saluturi, gesturi de aprobare, dezaprobare, contact vizual, etc.
- 6) **Funcția referențială**, vizând pe lângă *referința mesajului și contextul, cadrul situațional* în care se desfășoară comunicarea.
- 7) **Funcția contextuală/situațională**; această funcție are în vedere *contextul comunicării*, cu alte cuvinte cadrul, situația în care aceasta se desfășoară.

- **Ronald Adler și George Rodman** abordează funcțiile comunicării, tratându-le din punct de vedere a acelor nevoi ale ființei umane ce se manifestă prin comunicare și care sunt de cea mai mare importanță pentru individ. Se vorbește astfel de nevoi fizice, psihice, sociale, practice. Comunicarea are o **funcție esențială în existența, menținerea și dezvoltarea relațiilor personale** între indivizi, fapt ce determină și evoluția normală a acestora și chiar până la supraviețuirea speciei.

- Printre cercetătorii care au abordat funcțiile comunicării prin prisma trebuințelor umane mai putem aminti pe **W. Schuty și Abraham Maslow**. **W. Schuty** pune accentul pe legăturile sociale între indivizi ( în lucrarea *The Interpersonal Underworld*, 1966) descrie *trei tipuri de trebuințe sociale* îndeplinite prin comunicare:

- includerea –sentimentul apartenenței la un grup
- controlul –dorința de a influența sau de a exercita puterea asupra altora, fie în mod direct sau indirect
- afecțiunea – nevoia de a împărtăși sentimente cu ceilalți.

Iar Abraham Maslow completează aceste aspecte prin lucrarea *Toward a Psychology of Being*, 1968, incluzând în categoria „trebuințelor” realizate prin comunicare „**auto-evaluarea**” – dorința de a ne dezvolta capacitatea personală.

Sintetizând aceste abordări privind funcțiile comunicării putem concluziona că acestea sunt în principal următoarele:

Nr. crt.	Funcțiile comunicării	Observație
1.	<b>PRAGMATICĂ</b>	Această funcție cumulează mai multe funcții : politică, juridică, demonstrativă (în opinia lui Aristotel), precum și cele privind satisfacerea trebuințelor umane (A. Maslow și W. Schuty), respectiv a trebuințelor primare.
2.	<b>COGNITIVĂ/EDUCATIVĂ</b>	Acea e cunoaștere continuă, de educare și autoeducare, dezvoltare personală, evoluție;
3.	<b>INFORMATIVĂ</b>	Funcția de documentare, informare și selectare a informațiilor relevante
4.	<b>EXPRESIVĂ/EMOȚIONALĂ</b>	Prin care se exprimă stările și emoțiile oamenilor prin diferite firme de comunicare.
5.	<b>SOCIALĂ</b>	Tratează în special nevoia umană de relații interpersonale pe diferite planuri și în diverse scopuri

### 1.3.5. CONDIȚII, CERINȚE ȘI CARACTERISTICILE COMUNICĂRII

**Condițiile și cerințele unei comunicări eficiente sunt :**

- ❑ Informația trebuie să fie *reală, selectivă, adaptivă, inteligibilă și accesibilă* pentru cel ce o recepționează;
- ❑ Transmitera informațiilor să fie *rapidă și utilă*, uneori în regim de « just in time » și « just in it » ;
- ❑ *Limbaajul comun* în transmiterea mesajelor, codificarea utilizată de emițător să fie recunoscută și de receptor ;
- ❑ *Simplificarea și descongestionarea* liniilor de comunicare prin descentralizarea adaptării deciziilor la treptele inferioare ale ierarhiei;
- ❑ *Sincronizarea E cu R* pentru a avea cât mai puține distorsiuni, neconcordanțe și neclarități;
- ❑ *Claritatea ideii* înainte de a fi transmisă;

- *Stabilirea scopului comunicării* și adaptarea formei și modalității de comunicare în raport cu acesta;
- *Crearea unui mediu fizic și ambiant* adecvat scopului comunicării;
- Atât emițătorul, cât și receptorul trebuie să *posede anumite calități* specifice unei comunicări optime (calități vocale, oratorice, calitatea de a asculta și înțelege, calități specifice exprimării orale, în scris, etc);
- *Realizarea feed-back-ului* în procesul de comunicare ;

Enumerarea unor astfel de cerințe și condiții poate continua, multe dintre acestea fiind specifice tehnologiilor moderne de comunicare.

## **CARACTERISTICILE COMUNICĂRII**

Din cele prezentate anterior, respectiv pornind de la definiția, elementele componente și funcțiile comunicării se pot desprinde câteva caracteristici esențiale:

⇒ **1. Permanența și continuitatea** - este o trăsătură specifică comunicării, omul prin propria sa existență comunică și asimilează cunoștințe, informații. Oamenii comunică între ei, în mod continuu și permanent, pentru ași atinge obiective, scopuri, pentru activitatea profesională, de zi cu zi, în esență pentru supraviețuire;

⇒ **2. Caracterul simbolic** – comunicarea se realizează prin sisteme și limbaje complexe, gesturi, expresii tipizate, comportamente, atitudini, respectiv printr-un sistem de coduri convenționale. Acest sistem de coduri trebuie recunoscut de părțile implicate în procesul de comunicare.

⇒ **3. Caracterul bipolar sau bilateral** – faptul că sunt implicate cele două părți Emițător- Receptor, indiferent dacă cele două părți, emițătorul și receptorul sunt reprezentate de una sau mai multe persoane. Aceasta evidențiază și caracterul interactiv al comunicării.

⇒ **4. Flexibilitatea** – comunicarea poate fi adaptată, emițătorul se adaptează receptorului și invers, pentru o comunicare eficientă și pentru interesul comun.

## **1.5. BARIERE ALE COMUNICĂRII**

### **1.4.1. BARIERE GENERALE COMUNICĂRII**

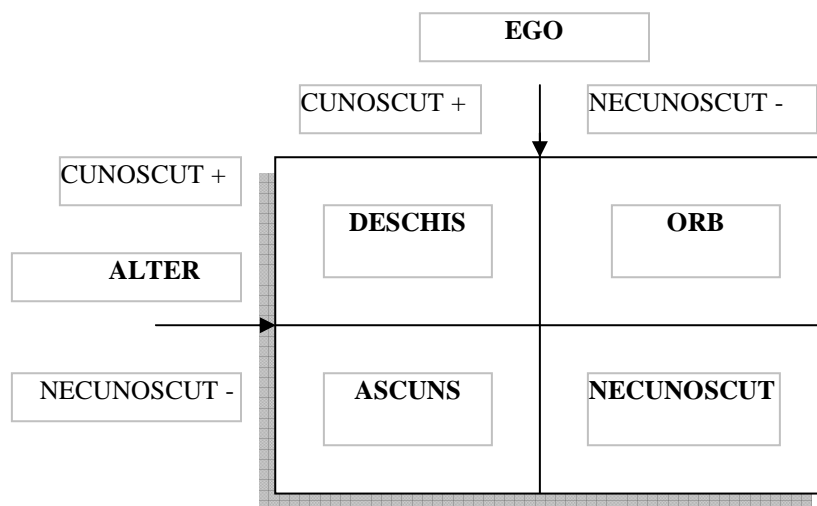
Blocajele în procesul de comunicare pot fi clasificate în două mari categorii în funcție de sursa factorilor care influențează comunicarea:

- a) Factori interni perturbatori procesului de comunicare;
- b) Factori externi perturbatori procesului de comunicare

**a) Dintre barierele generate de factorii interni procesului de comunicare enumerăm:**

- **1. Diferențele de personalitate.** Fiecare om este un unicat de personalitate, pregătire, experiență, aspirații elemente care împreună sau separat influențează înțelegerea mesajelor. Personalitatea este considerată de specialiști rezultanta a patru factori:
  - constituția și temperamentul subiectului;
  - mediu fizic (climat, hrana);
  - mediul social (țară, familie, educație);
  - obiceiurile și deprinderile câștigate sub efectul influențelor precedente (mod de viață, igiena, alimentație etc.).
  
- **2. Diferențele de percepție.** Percepția este procesul prin care indivizii selectează și interpretează senzorial stimuli și informații în funcție de propriile repere și imaginea generală despre lume și viață.

Un instrument util în calea descifrării personalității și percepției umane a fost creat de 2 psihologi americani – Joseph Luft și Harry Ingham, în 1969 – prin **modelul cunoașterii reciproce** denumit și **fereastra lui Johari**, prezentată în figura 1.5.:



**Fig. nr. 1.4. Fereastra lui Johari**

Alcatuit din 4 cadrane, care definesc, fiecare în parte, un anumit raport cognitiv între **ego și alter** modelul reprezintă o matrice a gradului de intercunoaștere dintre 2 sau mai multe persoane. Semnificația celor 4 cadrane este următoarea:

- **cadranul 1 – DESCHIS** – se referă la elementele despre noi înșine (atitudini, comportamente, sentimente și motive) cu care suntem familiarizați și care sunt evidente și pentru alți;
- **cadranul 2 – ORB** – relevă aspecte de comportament observate de alții și de care nu suntem conștienți;
- **cadranul 3 – ASCUNS** – cuprinde elemente despre noi înșine dar nedezvăluite altora (limitele, defectele de care suntem conștienți și pe care încercăm să le estompăm în față celorlalți);

- **cadranul 4 – NECUNOSCUȚ** – este acea latură a personalității, necunoscută nici nouă nici altora care se manifestă, de regulă, în situații limită (prin judecăți, atitudini și comportamente surprinzătoare atât pentru individ cât și pentru cei din jurul său).

În momentul în care 2 persoane intră pentru prima dată într-o relație, atitudinea instinctivă este aceea de a nu dezvălui prea multe despre sine. Astfel, cadranul 1 este restrâns și conduce la prima impresie – posibil incorectă – ce poate afecta, ulterior, întregul comportament și, respectiv, comunicarea cu ceilalți.

- **3. Diferențele de statut.** Poziția **E** și **R** în procesul comunicării poate afecta semnificația mesajului. Dacă diferențele de statut dintre emițător și receptor sunt mari, se poate crea o atmosferă tensionată, de inhibare a celui cu o poziție inferioară și dominarea din partea celui cu un statut superior. De exemplu, un **R** conștient de statutul inferior al **E**, îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale și corecte. Un **E** cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, mesajele lui fiind interpretabile ca atare, chiar dacă, în realitate, sunt false ori incomplete.
- **4. Diferențele de cultură.** Existente între participanții la comunicare pot genera blocaje când acestea aparțin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaționale diferite. Aceste diferențe pot genera și conflicte .
- **5. Lipsa de cunoaștere.** Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe asupra unui anumit subiect de discuție sunt mult mai reduse.
- **6. Probleme semantice.** Sunt generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite, ori a unor cuvinte diferite în același mod. De asemenea, se pot crea concluzii sau presupuneri pripite și se poate deforma înțelesul mesajului transmis.
- **7. Dificultăți în exprimare.** Acestea sunt legate fie de lipsa unui vocabular comun, fie de prezența unor handicapuri fizice și psihice mai mult sau mai puțin grave. Specialiștii afirmă că nu există o legătură directă între gradul de inteligență a unei persoane și calitățile sale oratorice (de exprimare, verbale).
- **8. Lipsa de interes a interlocutorului față de mesajul transmis.** Dacă mesajul transmis nu trezește interes interlocutorului sau subiectul aborbat nu intră în sfera preocupărilor sale, atenția scade și comunicare poate deveni plictisitoare sau chiar agasantă.
- **9. Emoțiile.** Emotivitatea manifestată fie din partea emițătorului, fie din partea receptorului, exprimarea cu stângăcie sau mesajul incomplet, poate fi de asemenea o barieră. Uneori emoția puternică umbrește calitatea comunicării și uneori chiar poate determina un blocaj total.

**b) Dintre barierele generate de factorii externi procesului de comunicare enumerăm:**

- **Climatul sau contextul necorespunzător** – de exemplu locul sau încăperea nu prezintă condițiile optime din punct de vedere climateric (temperatură, umiditate), luminozitate, amenajare mobilier, etc.
- **Canale de comunicare improprii** tipului de comunicare (verbală, în scris, etc) sau producerea unor erori, accidente în manipularea și utilizarea suporturilor informaționali;
- **Zgomotul** - poluarea fonică produsă prin folosirea unor mașini, instalații în locul sau în apropierea contextului unde se desfășoară procesul de comunicare, aparatura radio-TV, vorbirea mai multor persoane în același timp etc., pot perturba procesul de comunicare.

**Intrebări:**

1. Construiti un mesaj, apoi încercați sa-l traduceți în cel puțin două coduri diferite.
2. Pornind de la mesajul alcatuit, încercați sa vă asezați empatic atât în rolul emitatorului, cât și în cel al receptorului. Construiti apoi feedback-uri: pozitiv, apoi negativ.
3. Descrieti o situatie complexa de comunicare. Identificati elementele. Transferati procesul de comunicare în alt context. Analizati comparativ situatiile.

## TIPOLOGIA COMUNICATIILOR INTERPERSONALE

### 2.1. PROCESUL DE COMUNICARE INTERPERSONALĂ

### 2.2. STILURILE INTERPERSONALE

### 2.3. COMUNICARE VERBALĂ

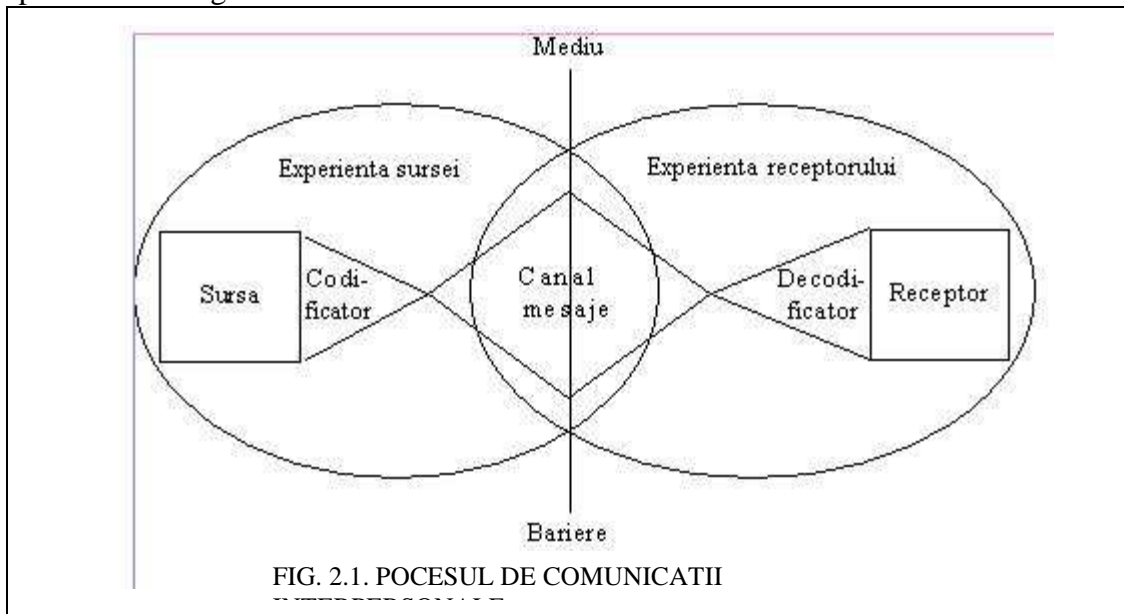
### 2.4. COMUNICAREA NONVERBALĂ

### 2.5. COMUNICAREA SCRISĂ

### 2.6. COMUNICAREA GRAFICĂ

### 2.1. PROCESUL DE COMUNICARE INTERPERSONALĂ

Comunicațiile interpersonale reprezintă legătura vitală ce există între oameni. Cu ajutorul lor, oamenii transferă idei, înțelesuri de la unul la altul. S-a observat că și în organizațiile dintre cele mai moderne se consumă un timp foarte lung în tot felul de activități de tip „public relations”, de comunicare la diferite niveluri și în toate sensurile în procesul muncii. O schemă globală a procesului de comunicații interpersonale este prezentată în fig. 2.1.



În abordarea comunicației ca proces sau factor managerial, un rol de primă mărime îl joacă **percepția umană**. Prin acest concept se înțelege acel mijloc care face lumea înconjurătoare să devină inteligibilă pentru noi. Noi percepem realitatea prin simțurile văzului, auzului ș.a.m.d. de cele mai multe ori însă, percepția noastră asupra lumii nu este perfectă. Erorile care pot apărea în perceperea unei stări, obiect sau ființe pot cauza numeroase greutăți din punct de vedere managerial. Tocmai de aceea, managerii trebuie să țină cont de toate variantele în care se poate strecura o eroare de percepție umană și să-și ia măsurile în consecință pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale.

### 2.2. STILURILE INTERPERSONALE



Stilurile interpersonale pot fi diferite de la individ la individ si înțelegerea acestor diferite este importantă pentru performanța managerială si organizatională.

Cele patru **aspecte** ale stilurilor interpersonale sunt:

⇒ **Arena** este denumită zona cea mai favorabilă pentru relatii interpersonale eficiente. În această arenă toate informatiile necesare comunicării efective sunt cunoscute atât de emitător cât si de receptor;

⇒ **Spotul de orbire** apare atunci când informatiile relevante sunt cunoscute de altii, dar nu de persoana considerată. Problema spoturilor de orbire se corelează cu ideea de perceptie selectivă – receptionarea selectată numai anumitor mesaje – pentru că un individ care are un spot de orbire este probabil să fie incapabil să receptioneze si să decodeze adecvat informatia. Cu cât este mai mare spotul de orbire cu atât va fi mai redusă arena si vice versa.

⇒ **Fatada** se manifestă atunci când informatiile sunt cunoscute de tine însuti, dar necunoscute celorlalti. În acest caz persoana emitătoare poate realiza o comunicare superficială, adică să prezinte o fatadă. Fatada este o vedere slabă.

⇒ **Zona necunoscută** apare atunci când nici o parte nu cunoaste sentimentele, perceptiile si informatiile relevante si părțile functionează într-o zonă necunoscută. Este evident că aceasta situatie, comunicarea interpersonală suferă. Factorul necunoscut apare adesea în organizatii când indivizii din domenii tehnice diferite trebuie să-si coordoneze activitățile prin comunicare.

### 2.3. COMUNICAREA VERBALĂ

Comunicarea verbala este folosita in viata de zi cu zi dar si in relatiile interumane din cadrul unei organizatii. Comunicarea verbala trebuie tratata ca o parte integrata a responsabilitatii fiecărei persoane fata de cei din jur.

#### Principii pentru cresterea eficientei comunicarii verbale

1. Orice individ trebuie să fie pregătit atât pentru rolul de emitator cat si pentru cel de receptor, adica emitatorul are in vedere:

- \* pregătirea atenta a mesajului
- \* folosirea unei tonalitati adecvate a vocii
- \* practicarea unui debit adecvat de 5 – 6 silabe / secunda, cu interval de separatie de 0,5 secunde între cuvintele cheie

\* verificarea intelegerii mesajului

Pregătirea receptorului consta in faptul:

- \* sa cunoasca ce doreste emitatorul de la el
- \* sa identifice partile utile din mesaj pe care sa le retina
- \* sa cunoasca credibilitatea emitatorului

2. Orice receptor trebuie sa se autoeduce pentru a putea “asculta activ”

Ceea ce inseamna :

- \* crearea unei stari de spirit favorabila ascultarii
- \* participarea la discutie
- \* concentrarea atentiei asupra esentialului

\* ascultare inteligenta in sensul acordarii atentiei asupra pronuntiei, timbrului vocii, gesturilor

### 3. Purtarea prietenoasa

De obicei oamenii cand vin in contact cu altii iau o figura serioasa, oficiala care provoaca o impresie rece. Sunt rezervati in discutie de aceea este greu sa comunici cu ei. Oamenii care zambesc de la prima intalnire si se poarta atat de prietenos incat discutia se desfasoara de la sine.

Reteta unei comunicari eficiente trebuie să contină: zâmbet, ton prietenesc, ascultare atenta, privit in ochii interlocutorului.

*“un surâs nu costa nimic dar infaptuieste mult”* – spune un proverb chinezesc.

### Comunicarea de la om la om

Dialogul este o discutie planificata si controlata intre doua sau mai multe persoane, care are un anumt scop: transmiterea unor informatii, rezolvarea unor probleme, obtinerea de noi informatii.

**Regulile** unei comunicari eficiente sunt:

- \* orientare pozitiva a comunicarii (pe fapte placute, stimulative)
- \* comunicarea trebuie sa fie bilaterala (permite schimbul de mesaje, punere de intrebari)
- \* comunicarea sa fie securizata (nu un prilej de abuz afectiv, emotional al unuia asupra celorlalti)
- \* concordanta comunicarii verbale cu cea mimico-gesturala
- \* evitarea ambiguitatilor (subintelegerilor, incertitudinilor)
- \* evitarea suprapunerilor mesajelor (interventia peste cuvantul celuiilalt)
- \* constituirea de mesaje clare, concise (exprimate cu cuvinte si expresii uzuale)

### Forme ale comunicarii verbale

Comunicarea verbala se poate realiza sub mai multe forme:

\* **alocutiunea:** scurta cuvântare ocazionala cu o incarcatura afectiva mare având o structura simpla – importanta evenimentului, impresii, sentimente, urari, felicitari.

\* **toastul:** foarte scurta cuvântare ocazionala in forma spontana si cu incarcatura afectiva foarte mare. Ex: pentru o seara deosebita si pentru tine in mod deosebit.

\***conferinta**

\***dezbaterea**

\***dizertatia**

\***discursul**

cele de mai sus sustin o temă, o idee si presupune o abordare multidisciplinara având o structura complexa axata pe introducere, tratare, inchidere.

### Comunicarea prin telefon

Telefonul este un mijloc de comunicare folosit foarte frecvent de foarte multi oameni.

Folosirea eficienta a telefonului are in vedere:

\* pregătirea mesajului: înseamnă să realizăm o detașare de la problemele care ne preocupă până în acel moment și definirea prealabilă a subiectului convorbirii, obiectivul conversației. Într-o conversație telefonică se include numai 2-3 idei principale;

\* pregătirea pentru apelul telefonic: să ne gândim la tonul și atitudinea pe care vom adopta, să avem o poziție comodă. Vom vorbi mai rar decât în mod obișnuit, dar nu trebuie să vorbim tare ci direct în telefon;

\* prezentarea corectă a mesajului: trebuie să evităm cuvintele și formulările negative și să prezentăm clar și la obiect mesajul;

\* ascultarea interlocutorului: se ascultă cu mare atenție ce ne spune interlocutorul, iar dacă aceasta se oprește un timp, nu trebuie întrerupt, se va lăsa timp de gândire;

\* concluzia convorbirii: la sfârșitul convorbirii se reformulează concluzia la care s-a ajuns. Convorbirea trebuie încheiată întotdeauna într-un climat amical, indiferent de rezultatul ei.

## **Zvonurile**

Sunt comunicări neoficiale care se transmit de la o persoană la alta. Zvonurile pot avea efecte pozitive, sau pot fi fără efecte. Însă multe zvonuri au efecte negative și generează sentimente de nesigurăță și ostilitate.

Managerul eficient chiar dacă nu poate elimina apariția zvonurilor poate controla apariția și expansiunea lor, prin transparență (comunicare informațiilor imediat ce le deține)

## **Comunicarea verbală manager-angajat**

Comunicarea este esențială în stabilirea unor relații corespunzătoare între manager și angajat. Comunicarea managerială verbală este cel mai important mod de a motiva și dezvolta angajații. Nu există un stil de comunicare valabil pentru toți managerii sau pentru toate situațiile, dar iată câteva reguli care pot să crească șansa de succes în comunicare:

○ comunicare **reală** a managerului are în vedere

- să-și rezerve timp dialogului

- să asigure un climat de comunicare adecvat

- să fie obiectiv

- să evite contrazicerile directe și cearta

- să dea răspunsuri clare și la obiect pentru a evita neînțelegerile

- să comunice angajaților schimbările care se fac și să țină cont și de părerea acestora

- să evite monopolizarea discuției

○ **ascultare activă** din partea managerului concretizat în:

- disponibilitatea de a lua în considerare punctele de vedere ale interlocutorului și de a le accepta dacă sunt bune

- crearea unor ocazii de feedback, cerând interlocutorului să explice și să argumenteze opiniile sale

- ascultarea mesajului fără a anticipa ce va fi spus

- intelegerea comunicarii nonverbale si folosirea ei pozitiva pentru a ajuta procesul de ascultare

○ **informare corecta** concretizata in:

- transparenta in comunicare
- folosirea numai de informatii corecte
- circulatie rapida a informatiilor in sens ascendent si descendent

○ comunicare **transparenta** care:

- sa informeze angajatii continuu asupra schimbarilor care i-ar putea afecta
- sa protejeze angajatii de zvonuri si barfe
- sa evit starile tensionate
- sa ofere argumente rationale

Un manager competent si corect stie sa comunice cu fiecare angajat individual, stie sa-si tina promisiunile facute .

## 2.4. COMUNICAREA NONVERBALA

Managerii folosesc nu numai cuvinte pentru a comunica. Acestia comunica si nonverbal cu ajutorul gesturilor, expresiei fetei, modului cum se imbraca sau cum isi aranjeaza biroul.

Comunicarea nonverbala poate srijini, contrazice sau substitui comunicarea vebala avand si un rol regulator si de control al acesteia.

### Elementele comunicarii nonverbale:

Element	Concretizare
Limbajul corpului	Expresia fetei, gesturi, pozitia corpului
Limbajul spatiului	Modul in care utilizam spatiul personal, social, intim, public
Limbajul timpului	A veni la timp sau a intârziat la o sedinta, a alege sau nu sa iti petreci timpul cu cineva
Prezenta personala	Comunica prin vestimentatie, igiena personala, accesorii vestimentare
Limbajul tacerii	Comunica aprobare, dezaprobare, pastrarea unei taine, admiratie, etc.
Limbajul lucrurilor	Colectiile, obiectele de uz curent (casa, masina, biblioteca)
Limbajul culorilor	Culorile calde stimuleaza comunicarea, cele reci o inhiba
Limbajul paraverbal	Calitatile vocii (ritm, rezonanta, viteza de vorbire). Caracteristicile vocale (ras, plans, soptit, oftat). Parametrii vocali (intensitate, inaltime).

Felul in care sunt interpretate limbajele nonverbale difera de la individ la individ, de la un grup de munca la altul, de la o cultura organizationala la alta cultura, drept care se cere o folosire a acestora cu prudenta si numai de catre specialisti.

## 2.5. COMUNICAREA SCRISA

Comunicarea scrisa, alaturi de cea verbală, reprezinta o componenta a comunicării umane. **Caracteristicile** mesajului scris sunt:

- Are anumite restrictii de utilizare
- Sa fie conceput explicit
- Implica in control exigent privind informatiile, faptele si argumentele folosite
- Poate fi exprimat sub diferite forme
- Este judecat dupa fondul si forma textului

Un indicator care caracterizeaza comunicare scrisa este lizibilitatea. Pentru masurarea lui se recomanda metoda flesch, care consta in calculul lungimii medii a propozitiei sa al numarului mediu de silabe pentru fiecare 100 de cuvinte. Pentru textele normale care trebuie citite si intelese de 83% dintre oameni, media lungimii propozitiei trebuie sa fie **de 15-17 cuvinte, cu 147 silabe la 100 de cuvinte.**

### **Documente oficiale folosite in activitatea manageriala**

**Procesul verbal** – este un document oficial in care se inregistreaza o anumita constatare sau se consemneaza pe scurt discutiile si hotararile unei anumite adunari.

**Minuta** – este un document care consemneaza anumite lucruri, asemanându-se cu procesul verbal de constatare. Se deosebeste de acesta prin faptul ca inregistreaza o propunere sau actiune intreprinsa la un moment dat care urmeaza a fi completata ulterior.

**Scrisoarea de afaceri** – in lumea afacerilor, scrisoarea este inca unul din cele mai eficiente moduri de transmitere a informatiei.

\* o scrisoare de afacere trebuie:

- Sa castige atentia cititorului;
- Sa-i trezeasca si sa-i capteze interesul
- Sa-i aprinda dorinta pentru ceea ce-i propune scrisoarea;
- Sa-l indemne la actiune in directia sugerata de scrisoare.

\* o scrisoare de afaceri trebuie intocmita cu multa grija, respectandu-se anumite reguli:

- Redactare ingrijita si estetica;
- Limbaj simplu, fara a exagera in acest sens;
- Stilul energic pentru a sugera siguranta si incredere in sine;
- Evitarea amanuntelor neimportante;
- Evitarea promisiunilor ce nu pot fi respectate;
- Evitarea unor critici nefondate.

**Referatul** – este documentul scris in care sunt prezentate aspecte concrete, date si aprecieri in legatura cu o anumita problema, precum si propuneri de modificare a situatiei existente.

Structura sa este compusa din:

- Prezentarea succinta a problemei abordate;
- Concluzii si propuneri;
- Semnatura.

**Raportul** – cuprinde o relatare a unei activitati (pesonale sau de grup). Se face din oficiu sau la cererea unui organ ierarhic. Se bazeaza pe cercetari amanuntite, schimburi de experienta, documentari.

**Memoriul** – este o prezentare amanuntita si documentata a unei probleme, a unei situatii.

Structura unui memoriu este:

- Formula de adresare;
- Numele, prenumele, functia si adresa celui care l-a intocmit;
- Prezentarea si analiza problemei;
- Solutii preconizate;
- Semnatura;
- Functia adresantului si organizatia.

**Darea de seama** – este documentul care cuprinde prezentarea si analiza activitatii unei organizatii, intr-o anumita etapa sau justificarea unei gestiuni. Se prezinta lunar, trimestrial, semestrial sau anual de catre conducerea in fata salariatilor sau a actionarilor. Materialul prezentat este critic, evidentiind dificultatile si cauzele lor si propunand solutii de remediere.

### **Documente specifice folosite in activitatea manageriala**

Managerul realizeaza comunicarea scrisa si prin intocmirea si transmiterea unor documente manageriale specifice, cum ar fi:

- Misiunea, obiectivele, strategiile organizatiei;
- Regulamentul de organizare si functionare, regulamentul de ordine interioara;
- Analize si descrieri de posturi, fisa postului;
- Tabloul de bord.

**Caracteristicile** comunicarii scrise manageriale:

<i>Activitatea</i>	<b>Caracteristicile</b>
1. Conceperea si redactarea documentelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numai de catre manager, continutul este adaptat la specificul organizatiei</li> <li>• Exprimare concisa si clara</li> <li>• Modul de redactare asigura intelegerea si respectarea continutului de catre angajati</li> </ul>
2. Comunicarea continutului documentelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numai catre persoanele interesate</li> <li>• Se apeleaza la diferite modalitati afisare, citire de catre cei interesati si semnarea pentru luare la cunostinta</li> <li>• Asigurarea feedback-ului</li> </ul>

### **2.6. COMUNICAREA GRAFICĂ**

Grafica manageriala urmareste ordonarea si prezentarea unui ansamblu de date referitoare la o anumita problema intr-o maniera sintetica, usor de perceput. Nu intotdeauna este indicat sa apelam la comunicare grafica, dar utilizarea ei imbunatateste

comunicarea si trezeste interesul si atentia receptorului. Imaginile folosite trebuie sa fie relevante, clare si in concordanta cu continutul mesajului.

Comunicarea grafica este utilizata de catre manageri ca element auxiliar:

- Pentru a scoate in evidenta anumite aspecte;
- Pentru a pune in evidenta anumite corelatii;
- Pentru a oferi o cantitate mai mare de informatii;
- Pentru a facilita intelegerea mesajului;
- Pentru a evita ambiguitatile.

Comunicarea manageriala grafica solicita spiritul de observare si informare facând apel la capacitatea de gandire concreta si abstracta.

Grafica folosita de manager trebuie sa cuprinda toate datele necesare unei informari corecte indicate prin simboluri, legende, cuvinte, cifre si sa fie expresiva si estetica. este recomandabil sa se apeleze la comunicare vizuala numai atunci cand este nevoie si in acest caz sa fie pe intelesul auditoriului, insotind-o cu un comentariu adecvat.

### **Intrebări:**

1. De ce comunicarea verbală facilitează comunicările delicate (critica, concedierea)?
2. Sunteți de acord cu afirmația: *comunicarea verbală trebuie tratată ca o parte integrantă a responsabilității fiecărei persoane față de cei din jur* ? Justificați răspunsul.
3. Care din elementele comunicării nonverbale vi se pare cel mai important ? De ce?
4. Ce rol joacă *ascultarea activă* în cadrul unei comunicări?

### 3. SPECIFICUL COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚII

#### 3.1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚII

#### 3.2. CONCEPTUL DE GRUP DE LUCRU. COMUNICAREA ÎN GRUPUL DE LUCRU.

#### 3.3. CANALE ȘI REȚELE DE COMUNICAȚII ÎN STRUCTURI ORGANIZATORICE

#### 3.4. COMUNICAȚII „STAFF AND LINE”

#### 3.1. ROLUL ȘI IMPORTANȚA COMUNICĂRII ÎN ORGANIZAȚII

*“Altădată (adică înainte de anii 90...), întreprinderea avea o componentă exterioară și una interioară.*

*În afară acționau serviciile comerciale în căutarea clientului. În interior lucrau toți ceilalți: producători, gestionari, cadre administrative, cercetători... Cei dinăuntru și cei din afară nu se cunoșteau, nu se întâlneau și, firește, mai degrabă își presupuneau reciproc existența decât se apreciau.*

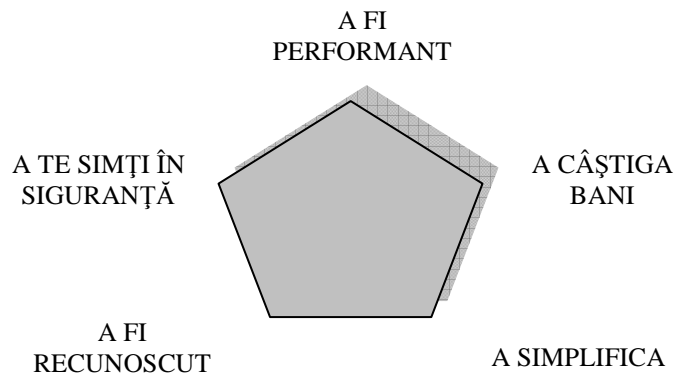
*Astăzi această graniță etanșă a dispărut. Clienții, piața năpădesc întreprinderea. Organizațiile nu mai sunt doar pe verticală, ierarhice, ci se întretaie, în toate direcțiile. Modul de funcționare este acum în calitate de BU, ca “business units”- iar dintre cele două cuvinte, cel mai important este evident “business” Nu se mai pot da doar directive: e nevoie să comunici, să convingi, e nevoie să vinzi” [Gisele Commarmond, Alain Exiga- Arta de a comunica și de a convinge ]*

Astfel, vorbind despre specificul comunicațiilor la nivelul organizațiilor, nu putem face abstracție de mediul ambiant al firmei și de modul în care organizația, tratată ca un sistem deschis, comunică cu furnizorii, clienții, cu alte firme concurente, cu organizații guvernamentale, organisme de certificare etc., într-un cuvânt de comunicațiile externe și modul în care acestea influențează aceste comunicațiile interne fimei.

Pornind de la ideea existenței “organizațiilor vii”, și de la concluzia că resursele umane reprezintă „inima” acelei organizații [64], putem extrapola această idee spunând că și datorită comunicațiilor această „inimă” pulsează, iar organizația „trăiește”.

Astfel, „pentagonul dorințelor” [Gisele Commarmond, Alain Exiga- Arta de a comunica și de a convinge ] poate fi adaptat la nivel de organizație, existând similitudini între viața profesională individuală și cea a organizației, comunicațiile constituind mijlocul de îndeplinire a dorințelor individuale, respectiv a obiectivelor organizației. Viziunea, misiunea, strategia, politica firmei sunt exprimate și comunicate prin sloganuri. Este foarte important ca acestea să conțină mesaje credibile, concise, corect transmise și bine adresate.





- ⇒ A fi performant:  
 “Datorită noului nostru produs, cel mai performant processor PC, veți fi stăpânul viitorului d-voastră”
- ⇒ A câștiga bani:  
 “De ce să continui să plătești mai mult ? Apelează la noua rețea de telefonie...”
- ⇒ A te simți în siguranță:  
 “Clienții noștri au garanția că vor beneficia de asistența noastră fără întrerupere” (BMC Software)
- ⇒ A fi recunoscut:  
 “Pentru noi sunteți un client unic”, “Dumneavoastră sunteți sursa forței noastre”
- ⇒ A simplifica:  
 “Nu aveți nevoie decât de noi pentru a dispune de cele mai bune servicii turistice”

Rezultă astfel, într-un mod cât se poate de evident rolul deosebit de important al managerului într-o comunicare eficientă, dar și rolul comunicării în obținerea performanței manageriale.

În analiza rolului și importanței comunicațiilor trebuie ținut cont de trei aspecte importante:

- ✓ **rolul interpersonal** al managerului presupune o relație de comunicare constantă între manageri și subordonați, clienți, furnizori și superiori. Henry Mintzberg susține că managerii își petrec circa 45% din timp în contacte cu angajați de același grad, 45% cu persoane din afara domeniului lor de activitate și numai 10% cu superiorii;
- ✓ **rolul informațional** presupune că managerul este într-o permanentă căutare de informații obținute din toate contactele care ar putea - chiar potențial - să afecteze performanțele și obiectivele activității sale;
- ✓ **rolul decizional** al managerului constă în utilizarea acestor informații, contacte și relații, în scopul valorificării resurselor (limitate), rezolvării unor situații conflictuale și inițierii unor soluții optime pentru problemele pe care le are de

rezolvat. Odată ce decizia este luată de manager, ea trebuie comunicată în mod clar tuturor celorlalți factori.

Aceste trei roluri manageriale identificate de Mintzberg demonstrează că numai foarte rar, managerii pot gândi și reflecta singuri. Alte studii pun în evidență faptul că managerii își petrec 60-80-% din timpul lor de muncă comunicând verbal cu ceilalți.

## 3.2. COMUNICAREA ÎN GRUPUL DE MUNCĂ

### 3.2.1. CONCEPTUL DE GRUP DE MUNCĂ

În literatura de specialitate se întâlnesc numeroase definiții ale *grupurilor de muncă*. Majoritatea consideră interacțiunea și comunicarea ca fiind principalele caracteristici ale unui grup.

⇒ grupul de munca se caracterizeaza prin:

- Două sau mai multe persoane care au unul sau mai multe obiective comune care decurg din obiectivele generale ale organizației ;
- Fiecare membru se percepe ca element al grupului;
- Norme de comportament sau conduita acceptata;
- Un anumit statut (îndatoriri, drepturi, obligații);
- Un anumit rol (maniera în care sunt asumate funcțiile din statut);
- Comunicarea din grup pe baza unor relații socio-afective care pot favoriza îndeplinirea obiectivelor.

⇒ grupurile se pot forma:

- ✓ Prin raporturi de atracție și simpatie între membrii, ce conduc la un grad înalt de colaborare și înțelegere;
- ✓ Prin dinamism, conflictele generate de unele dezacorduri conducând la progres.

Cea mai comună și generală clasificare a grupurilor dintr-o organizație le împarte în:

- Grupuri formale;
- Grupuri informale
  
- Un *grup formal* este stabilit în mod oficial de către organizație pentru a servi realizării unui obiectiv al acesteia. Statutul și relațiile dintre membrii grupului sunt definite de către organizație, iar managerul grupului este responsabil pentru performanța sa.

Grupurile formale se clasifică în:

- ⇒ *Grupuri permanente* de muncă. Acestea apar pe organigrama organizației ca și compartimente pentru a asuma o funcție specifică;
- ⇒ *Grupuri temporare* de muncă. Acestea se constituie pentru a rezolva o problemă specifică sau a realiza o anumită sarcină, fiind dizolvate odată ce scopul a fost atins, membrii acestora revenind la compartimentele lor de

bază. Astfel de grupuri sunt echipele de proiect multifuncționale care apar în special pe structurile matriciale.

Datorită evoluțiilor din domeniul telecomunicațiilor și informaticii, grupurile nu mai cuprind doar persoane care lucrează împreună, față în față, ci pot cuprinde și persoane din afara organizației ca și din țări diferite. Unii dintre membrii acestor grupuri s-ar putea să nu se întâlnească niciodată față în față ci doar pe calea comunicării electornice.

- Un *grup informal* se compune din persoane care au în comun nevoi sau interese asemănătoare, adeziunea la aceste grupuri fiind voluntară. Grupurile informale nu apar în organigramă, chiar dacă sunt identificate și au o influență mare în organizație.

Conducerea grupului presupune asumarea unor atribuții specifice: previziune, organizare, coordonare, comandă, control. În cadrul acestora, funcția de *leadership*, asociată, de regulă, cu atribuțiile de comandă, constă în exercitarea influenței asupra indivizilor din cadrul grupului. Din aceasta perspectivă, atingerea obiectivelor grupului presupune în mod obligatoriu asumarea și exercitarea corectă a funcției de *leadership* expusă pe larg în capitolul *comunicarea managerială*. Stilul de conducere - stilul de comportament pe care liderul îl adoptă în cadrul activității sale poate fi: *permisiv-restrictiv* sau *democratic-autoritar*.

### 3.2.2. SPECIFICUL COMUNICĂRII ÎN GRUPUL DE MUNCĂ

În cadrul grupului, comunicarea poate fi: verbală, scrisă, nonverbală, formală sau informală, directă sau indirectă etc.

**Calitatea comunicării** este data de:

- Mesaj (ce calitate are: de influentare, de investigare, de control etc.);
- Viteza și ritmul de comunicare;
- Sensul comunicării (ascendentă, descendentă, bilaterală);
- Modalitatea de comunicare (democratică, autoritară, permisivă, restrictivă).

un tip specific de comunicare în grup este *ședința*, văzută ca o formă de dialog prin care:

- Se transmit informații;
- Se colectează informații;
- Se analizează și sintetizează informații;
- Se decide.

ședința poate fi: decizională, de informare, de căutare-explorare, de empatizare etc.

Eficiența funcționării grupului, calitatea procesului de comunicare la nivelul său, succesul întrunirilor de grup depind în mod direct de felul în care membrii grupului dat își asumă în mod conștient anumite **roluri specifice**:

**A.) Roluri legate de formarea, dezvoltarea și menținerea grupului ca entitate distinctă:**

- Încurajarea relațiilor pozitive, stimularea prieteniei, încrederii, aprecierii reciproce;

- Medierea conflictelor, menținerea armoniei, asigurarea reconcilierii și a consensului;
- Moderarea discuțiilor, stimularea inițiativelor și a contribuțiilor individuale;
- Standardizarea regulilor, cristalizarea unui set de norme;
- Integrarea tuturor membrilor, implicarea elementelor pasive și/ sau marginalizate;
- Detensionarea atmosferei, pozitivarea climatului socio-afectiv.

**B.) Roluri legate de stabilirea, îndeplinirea, optimizarea obiectivelor grupului:**

- Invocarea conținuturilor, inițierea de perspective noi, generarea de idei novatoare;
- Oferta de informații relevante, opinii concludente;
- Cererea de informații relevante, opinii concludente;
- Clarificarea aspectelor confuze, reformularea elementelor neclare, extragerea esențialului;
- Elaborarea cunoștințelor teoretice, aprofundarea analizelor, conturarea sintezelor, ilustrarea prin exemple concludente;
- Coordonarea "produselor grupului", realizarea conexiunilor;
- Testarea validității, verificarea ipotezelor, discutarea deciziilor;
- Sumarizarea discuțiilor, accentuarea elementelor esențiale, enunțarea concluziilor.

Cele mai frecvente probleme care pot apărea datorită unei comunicări deficitare la nivelul grupului de lucru sunt:

- Obiective prost definite sau lipsa de claritate cu privire la obiectivele reale;
- Neînțelegerea sau neacceptarea rolului în grupul de muncă;
- Concurență puternică între membrii grupului;
- Așteptări contradictorii sau ambiții individuale ascunse.

Limitele în calea comunicării pot fi depășite apelându-se la acțiuni cum ar fi seminariile de "teambuilding" care au ca scop:

- întărirea coeziunii grupului, a sentimentului de apartenență;
- dezvoltarea convivialității;
- creșterea energiei creatoare și a dorinței de a reuși;
- întărirea sensului valorilor comune, dezbateră și construirea unor "reguli de joc" cu participarea tuturor membrilor grupului;
- provocarea unor schimbări de comportament și reglarea unor conflicte;
- mai bună înțelegere a rolului fiecăruia și a poziției în cadrul echipei. [ elena saratean].

### **3.3. CANALE ȘI REȚELE DE COMUNICAȚII ÎN STRUCTURILE ORGANIZATORICE**

#### **3.3.1. Structuri organizatorice formale**

Procesul de organizare are drept punct de plecare obiectivele ce trebuie îndeplinite, iar ca rezultat final structura organizatorică formală. Pornind de la aceste intrări, organizarea trebuie să creeze "mecanismul" care să asigure succesul firmei.

Organizarea constituie cadrul formal de definire a canalelor de comunicații formale ale firmei.

La baza definirii comunicațiilor firmei într-o structură formală trebuie să stea identificarea relațiilor organizaționale, a raporturilor dintre elementele structurale, posturi și/sau compartimente, instituite formal prin reglementări oficiale.

În funcție de caracteristicile lor, de natura și modul de manifestare a competențelor și responsabilităților în cadrul unei organizații se definesc:

- ✓ Relații de autoritate;
- ✓ Relații de cooperare;
- ✓ Relații de inspecție.

*Relațiile de autoritate* se instituie prin acte cu caracter normativ și obligatoriu pentru buna desfășurare a activităților în cadrul organizației. La rândul lor relațiile de autoritate pot fi:

- Relații ierarhice;
- Relații funcționale;
- Relații de stat major.

*-relațiile de autoritate ierarhică* se stabilesc între titularii de posturi manageriale și/sau de execuție situați pe niveluri ierarhice diferite sau între compartimente de linie.

*-relațiile de autoritate funcțională* se stabilesc între titularii de posturi manageriale și/sau de execuție din compartimente de sprijin (staff) și cei din compartimente de linie (line) sau alte compartimente de sprijin.

*-relațiile de stat major* se stabilesc între statul major și unul sau mai multe compartimente atunci când pentru soluționarea unor probleme se instituie echipe de stat major cu competențe specializate, care acționează în numele managerului care a instituit statul major.

*-relațiile de cooperare* se stabilesc între posturi sau compartimente situate pe același nivel ierarhic pentru soluționarea în comun a unor probleme cu apariție periodică sau aleatoare.

*-relații de inspecție* se stabilesc atât între posturile sau compartimentele specializate de inspecție și celelalte subdiviziuni organizatorice.

*Aria de cuprindere* a managementului, cunoscută și sub *numele de pondere ierarhică* sau *normă de management*, este dată de numărul de posturi de muncă care se găsesc în subordinea directă a unui manager. Numărul de posturi aflate în subordinea directă a unui manager determină atât mărimea și numărul compartimentelor dintr-o structură cât și relațiile organizaționale și relațiile interpersonale.

⇒ Aria de cuprindere extinsă conduce la o structură organizatorică plată, numărul nivelurilor ierarhice este redus și ca urmare circuitele informaționale verticale, de la vârful ierarhiei până la nivelul inferior al acesteia se scurtează.

⇒ Aria de cuprindere restrânsă conduce la o structură organizatorică pe înălțime, în care cresc atât numărul nivelurilor ierarhice cât și numărul managerilor de compartimente. Aceste creșteri conduc la lungirea circuitelor informaționale.

### **3.3.2. Canale formale (oficiale) de comunicații**

O structură organizațională formală poate influența chiar prin definiție fluxurile de comunicații interne.

Există trei modele formale de bază bazate pe:

- comunicații descendente (de sus în jos);
- comunicații ascendente (de jos în sus);
- comunicații orizontale.

Aceste modele sunt definite și influențate de relațiile organizaționale stabilite prin intermediul unor documente consacrate (regulamentul de organizare și funcționare, descrierea postului, organigrama, proceduri și tehnici administrative asociate). 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.

Comunicarea de *sus în jos* este folosită pentru transmiterea mesajului superiorilor și poate îmbrăca o varietate de forme:

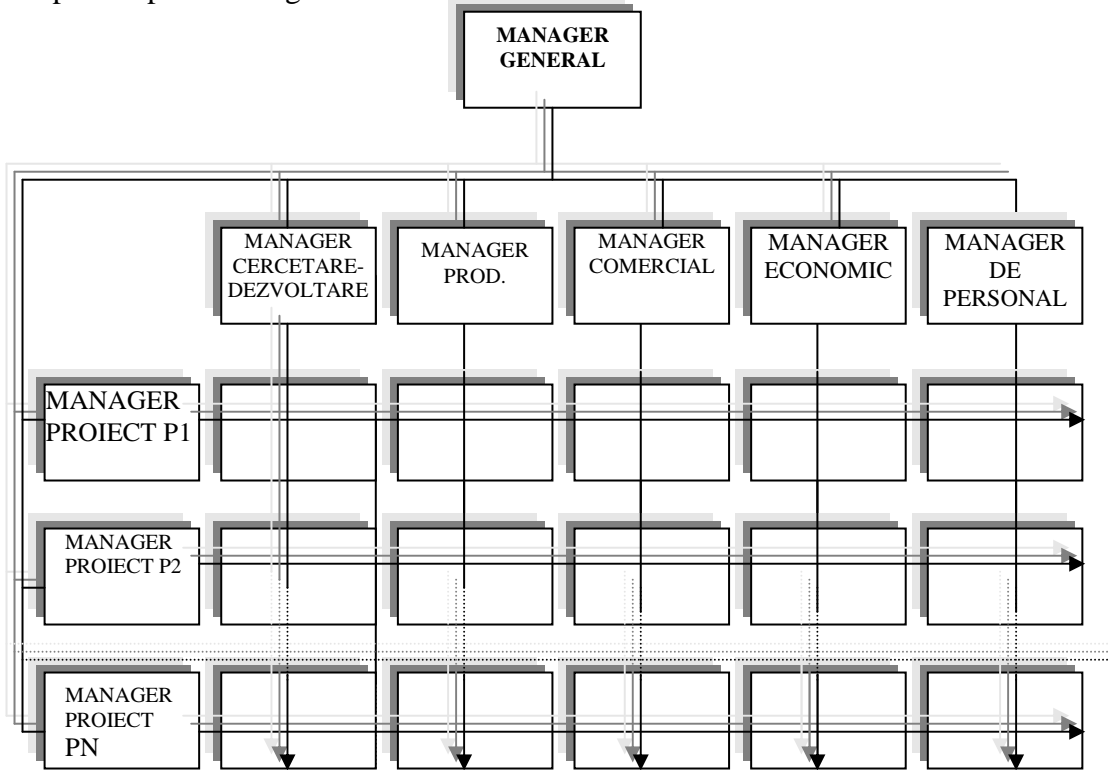
- ✓ declarațiile cu privire la misiune
- ✓ manualele de politici ale organizației,
- ✓ ordinele directe,
- ✓ rezultatele cuprinse în rapoarte de auditare etc

Acest tip de comunicare este esențial pentru buna funcționare a unei organizații, putând fi însă dăunător pentru supraviețuirea acesteia în situația în care devin singurul mod acceptabil de transmitere a informațiilor. Acest tip de comunicare unilaterală poate îngreuna inovația și poate determina creșterea insatisfacției salariaților în cadrul organizației.

Trebuie stabilit un echilibru între comunicarea de sus în jos și comunicarea de jos în sus. Angajații sunt familiarizați cu diferitele aspecte ale mediului organizației și au nevoie de un canal comunicațional prin care cunoștințele lor să fie împărtășite superiorilor. Există strategii ale firmei, cum este strategia Kaizen sau strategia îmbunătățirii continue, cu canale de comunicații adaptate astfel încât să se asigure :

- participarea directă a angajaților la luarea deciziilor, respectiv împuternicirea acestora. Principalele efecte se resimt în îmbunătățirea calității deciziilor, creșterea gradului de implicare efectivă și reducerea posturilor de supervizare/manageri de nivel inferior;
- munca în echipe autonome sau semiautonome, care substituie structurile oficiale de conducere. Implică responsabilizarea grupului pentru deciziile de producție, creșterea productivității, stimularea, valorificarea pozitivă și recunoașterea creativității membrilor, toate acestea favorizând performanța;
- interschimbabilitatea membrilor echipei obținută prin rotația la locul de muncă și instruirea încrucișată. Dezvoltă abilități sporite angajaților din cadrul echipei, care-și pot schimba între ei sarcinile, evitându-se instalarea oboselii și rutinei. Crește satisfacția în muncă și se reduc problemele de fluctuație și absentism;
- politici auxiliare de personal, vizând motivarea și recompensarea angajaților, de genul programelor de socializare pentru stimularea implicării; a celor de instruire în comunicare și relații interpersonale.

Comunicarea pe orizontală determină întărirea coordonării dintre diferite compartimente. Astfel, într-un sistem de management pe proiecte, acest tip de comunicare este esențial întrucât reunește oameni cu specializări funcționale diferite (cercetare, producție, comercial, financiar-contabil, resurse umane) care lucrează împreună pentru atingerea unui obiectiv.



Apărută ca urmare a nevoii de eliminare a deficiențelor modelelor de bază, comunicarea oblică sau diagonală se dovedește mai eficientă datorită faptului că îi pune în legătură directă pe emițător cu receptor, traversând linii ierarhice tradiționale. O comunicare oblică bine realizată ar putea elimina “deserviciile” aduse organizației, în unele cazuri, de comunicarea informală.

Practica a demonstrat că feed-back-ul informațional este o sursă de îmbunătățire a comunicării, se pune însă problema adoptării unei comunicații în dublu sens (bilaterală) care dă posibilitatea de a clarifica informațiile formale transmise și în plus de a stimula creativitatea, inovația, motivarea pozitivă a angajaților.

### 3.3.2. Rețele de comunicații

Rețeaua de comunicații reprezintă ansamblul canalelor de comunicații dispuse într-o anumită configurație în mediul lor de existență (Corneliu Russu).

Eficiența comunicațiilor și comportamentul participanților la procesul de comunicație depind, în măsură semnificativă, de rețeaua în cadrul căreia au loc. Diversitatea mare a rețelelor de comunicații existente într-o organizație poate fi analizată

dacă se acceptă ideea descompunerii oricărei rețele, oricât de complexă ar fi, în câteva rețele simple, de bază, stabilite de A. Bardes și H. Leavit și anume:

⇒ *orizontale*:

**a)** cerc – corespunzător stilului democratic;

**b)** lanț – corespunzător stilului „laissez-faire” (permisiv).

⇒ *verticale*:

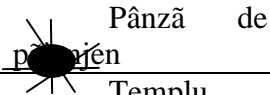
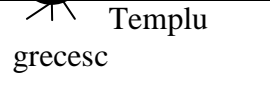
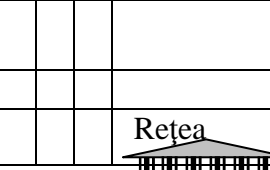

**c)** în y – conducerea tinde să se centralizeze (restrictiv);

**d)** în stea – corespunzător stilului autoritar.

Fiecare din aceste rețele experimentale poate fi caracterizată prin următoarele (m. Zlate, p. 105):

- forma geometrică (cerc, lanț, în y, în stea);
- numărul de verigi pe care le comportă;
- gradul de flexibilitate, adică posibilitatea transformării într-o altă rețea;
- suma vecinilor, adică numărul total de persoane cu care fiecare membru al grupului intră în relații directe;
- indicele de conexiune a lui Luce, adică cel mai mic număr de canale închise sau deschise care antrenează după sine izolarea unui post, „deconectarea lui”, care reflectă nivelul de siguranță al organizării rețelei de comunicații.
- indicele de centralitate al fiecărei poziții din rețea, determinat ca raportul dintre suma totală a distanțelor din rețea și suma distanțelor fiecărei poziții și care permite stabilirea locului unde trebuie luate deciziile în rețea; indicele de centralitate al rețelei reprezintă suma indicilor de centralitate individuali și reflectă gradul de capacitate al rețelei;
- indicele de periferialitate, determinat de diferența între indicele de centralitate al fiecărei poziții și indicele de centralitate al poziției celei mai centrale.



Cultură	Diagrama reprezentativă	Configurații organizaționale
Concentrată pe putere		Configurație antreprenorială
Concentrată pe rol		Birocrație mecanicistă
Concentrată pe sarcini		Adhocrația
Concentrată pe persoană		Birocrația profesională

Pe lângă rețelele respectiv canalele formale de obținere a informațiilor (în sus, în jos, orizontale, diagonale), în organizații există și o rețea informală.

Cercetările realizate pe marginea unor experiențe și exemple practice, sugerează faptul că sistemul de comunicații nu „curge” de la sine în cadrul unei organizații. El nici nu urmărește, în mod neapărat necesar, un model predeterminat impus sau inspirat din regulamentul de organizare și funcționare organigrame sau alte proceduri și tehnici administrative asociate.

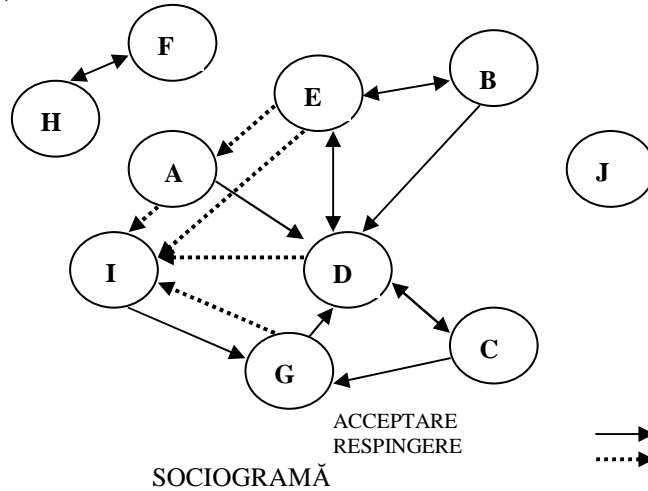
Rețeaua informală poate fi utilă prin furnizarea regulată de informații reale și corecte. În cazul metodei denumită „ședință de informare/împărtășire de informații”, managerul invită un grup de 6-12 angajați pentru o ședință cu o durată de două ore. Fiecărei persoane i se cere să pună ceea ce se petrece în aria sa de activitate – ce fac oamenii, ce întrebări pun, cu ce probleme se confruntă. Acest lucru îi permite managerului atât să afle ceea ce se petrece în cadrul organizației prin înregistrarea discuției, cât și să ofere informații precise care pot fi transmise celor care participă la ședință.

Studiul rețelilor, respectiv a canalelor informale de comunicație este în strânsă legătură cu o metodă de cercetare în domeniu numită *sociometrie*.

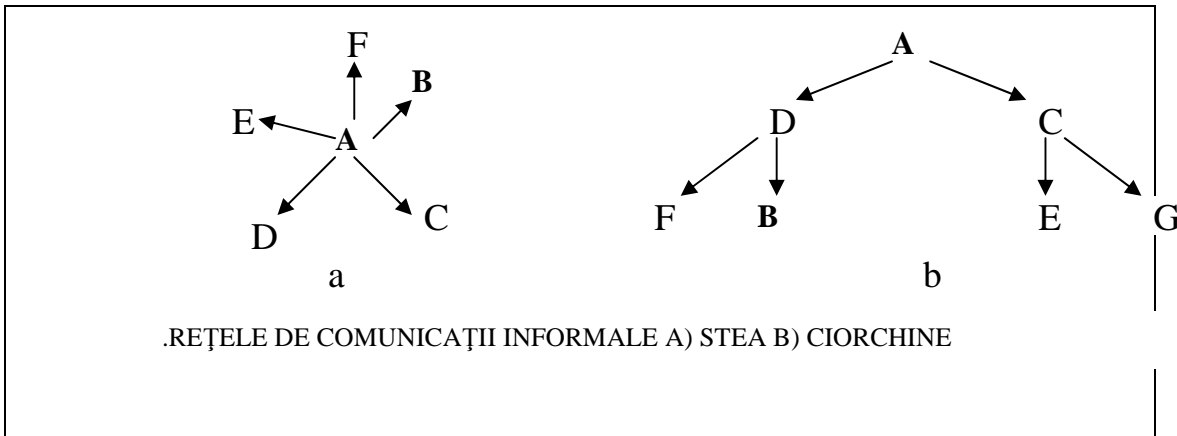
În sociometrie membrii unui grup sunt interogați asupra celorlalți membrii cu care ei se află în comunicație. O diagramă a acestor modele, ilustrează diverse canale de comunicație între membrii grupului. Multe dintre conexiunile ce stau la baza unei astfel de reprezentări, au o singură direcție, altele sunt orientate în ambele sensuri (comunicare bilaterală), sugerând că acea persoană emite, dar și receptează informații putând fi vizualizate și sensurile de acceptare sau respingere.

Aceste legături sunt analizate, codificate și convertite în *sociograme* sau *comunicograme*. Acestea reprezintă forme sugestive și ușor de evaluat din punct de

vedere al sensului de comunicare, dând posibilitatea de a identifica liderii sau persoanele neagreate, izolate.



Rețelele informale au configurații foarte diferite, predominante fiind cele în formă de stea și de ciorchine



Într-o rețea informală sub formă de **stea**, liderul comunică radial cu fiecare persoană din cadrul grupului. Informațiile pot fi păstrate ca fiind confidențiale sau pot fi comunicate altor persoane, din afara grupului.

În cazul rețelei de tip **ciorchine**, conducătorul grupului comunică cu anumite persoane selectate, puține la număr și bine alese. Unii dintre aceștia comunică mai departe cu un număr restrâns de persoane, selectate după anumite criterii. Lanțul se continuă atât cât este necesar. Anca purcarea, cristian niculescu, doina constantinescu

Acest tip de rețea informală de comunicație a stat la baza realizării unui model de comunicație informal semnificativ, din punct de vedere organizațional, așa-numitul „**model al viței-de-vie**”. Folosirea acestui termen își are originea din timpul războiului

civil din statele unite, când firele de telegraf, înfășurate pe stâlpi dădeau impresia unui ciorchine de struguri. Chiar se spunea în acele timpuri că mesajele circulă prin intermediul „viței-de-vie”.

Pornind de la această reprezentare plastică, cercetările în domeniu au reliefat câteva concluzii importante:

- A) organizațiile pot avea mai multe sisteme de comunicații tip „viță-de-vie”;
- B) informațiile care circulă prin „vița-de-vie” nu urmează întotdeauna un drum dinainte stabilit;
- C) informațiile provenite dintr-un sistem organizațional tip „viță-de-vie” prezintă o acuratețe de 75%.

S-a constatat că modelul „viței-de-vie” poate fi dăunător dacă ajunge să devină o sursă constantă de zvonuri. **Zvonul** constituie un element cotidian în orice afacere sau proces managerial. Statistici documentare estimează că, în statele unite, sunt generate peste 33 de milioane de zvonuri pe zi.

De cele mai multe ori **zvonul** are o sursă care generează informația. În mod uzual, indivizii atribuie un zvon unei surse prestigioase și/sau autoritare pentru a-i conferi mai multă autoritate.

orice conducător formal trebuie să admită existența comunicării informale. Managerul greșește dacă face abstracție totală de influențele informale sub care se află subordonații săi. Aceștia trebuie să integreze obiectivele comunicării informale în cele ale comunicării formale.

#### 2.4. COMUNICAȚII „STAFF AND LINE”

Relațiile de autoritate funcțională definite într-o structură organizațională determină schimburi de informații ce se transmit prin diferite canale de comunicații.

Definirea comunicațiilor de tip „staff and line” are la bază identificarea relațiilor ce se stabilesc de exemplu, între un manager de tip „line” care desfășoară activități legate de obiectivul fundamental al organizației (producerea și vânzarea bunurilor realizate) sau obiective ce vizează procesele principale, și un manager de tip „staff” care desfășoară activități cu rolul de a susține în diferite moduri atingerea obiectivului fundamental declarat al organizației prin procesele de suport din organizație. Se ajunge astfel la situația când manageri tip „staff” devin consultanți pentru manageri de tip „line” și la definirea unei comunicații de tip „staff and line”.

Comunicațiile de tip „staff and line” sunt necesare atunci când există deficiențe de informație, de comunicare, de abilitate de a superviza procese, ori de a interpreta politici, apeleându-se la specialiști tip „staff”, de cele mai multe ori, manageri din alte departamente.

În multe cazuri, conceptele de „line” și „staff” nu sunt privite doar ca relații, ci, ca departamente. deși un departament se poate afla într-o poziție predominantă „line” sau „staff”, în legătură cu alte departamente, conceptele de „line” și „staff” se deosebesc numai prin relația de autoritate definită.

Toate aceste procese, activități, fie ele tip „staff”, fie ele tip „line”, se bazează pe un summun de relații comunicaționale interpersonale. Managerii produc informație (care trebuie înțeleasă); ei emit comenzi și instrucțiuni (care trebuie înțelese și executate),

depun eforturi de a influența obținerea unei soluții sau alteia într-un proces managerial. Astfel, modul în care comunică managerii, atât ca emițători, cât și ca receptori, este crucial pentru obținerea performanței efective.

### Studiu de caz: Stabilirea comunicațiilor tip „staff – line” într-un sistem de management al calității

Implementarea sistemului de management al calității aduce modificări la nivelul structurii organizatorice a firmei. Structura organizatorică trebuie să fie flexibilă, să fie capabilă să răspundă cerințelor de îmbunătățire continuă, să constituie suportul unei comunicări eficiente.

organizarea matricială este cea mai potrivită unui sistem de management al calității.

avantajele aduse de o astfel de structură:

- ✓ Adaugă un plus de coordonare și comunicare orizontală față de ceea ce este posibil într-o structură funcțională;
- ✓ Favorizează munca în echipă și deci permite o eficientă distribuție și redistribuire a personalului, echipamentelor și resurselor.

acestea cer însă ample modificări ale culturii organizaționale, care să favorizeze nevoia sporită de colaborare, comunicare și deschidere spre schimbare.

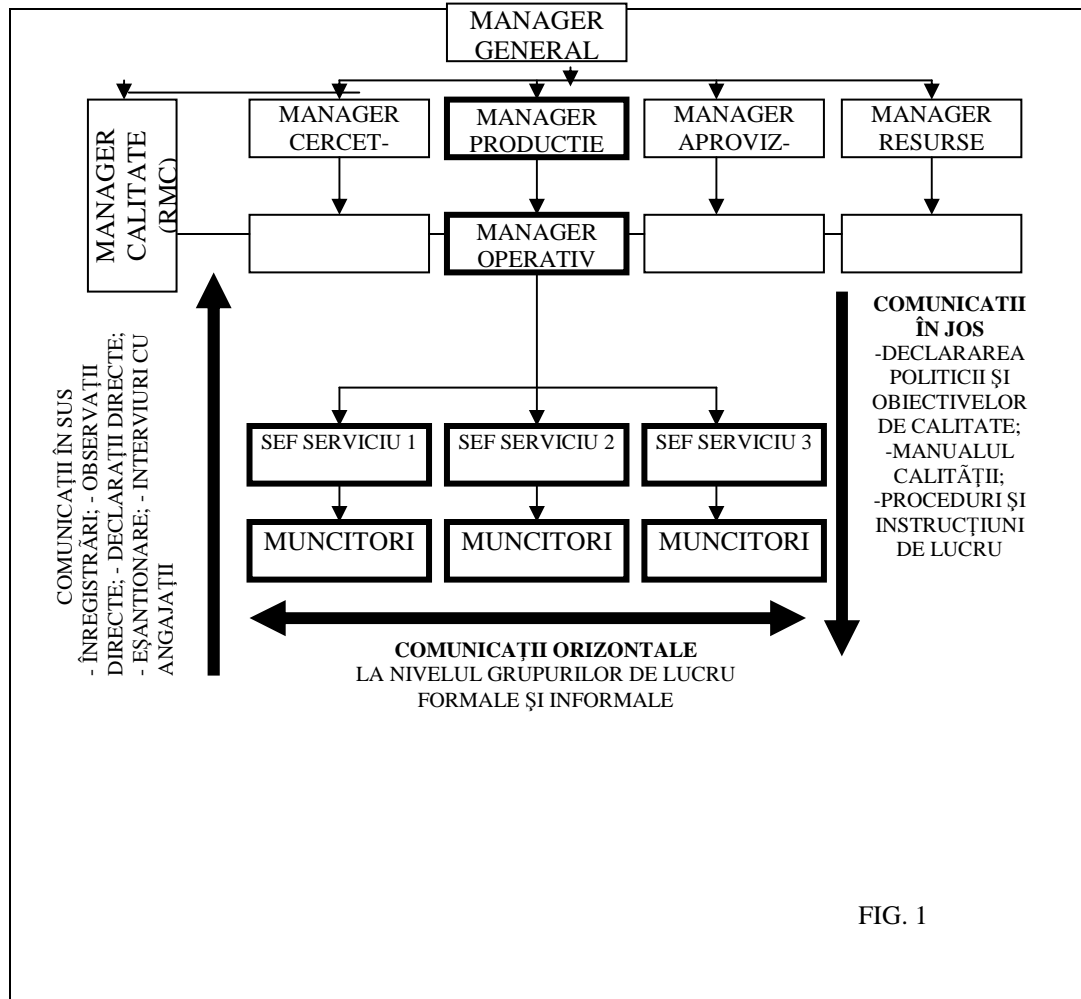


FIG. 1

S-a luat ca exemplu pentru punerea în evidență a comunicării într-o astfel de structură matricială, funcțiunea producție aflată într-o strânsă corelație cu celelalte domenii funcționale ale firmei (fig. 1)

Într-un sistem de management al calității, definirea relațiilor tip “line” sau “staff” decurge chiar din identificarea proceselor principale și proceselor suport, trasarea hărții proceselor, identificarea proprietarilor de procese și a relațiilor ce se stabilesc între aceștia.

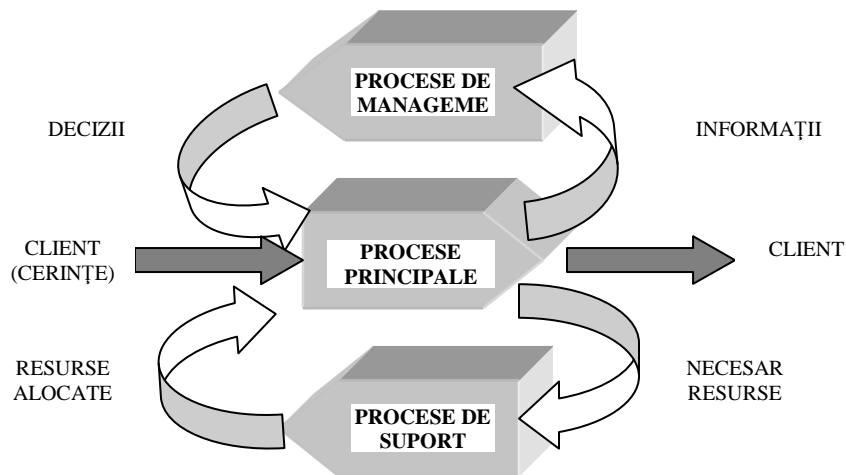


FIG. 2.

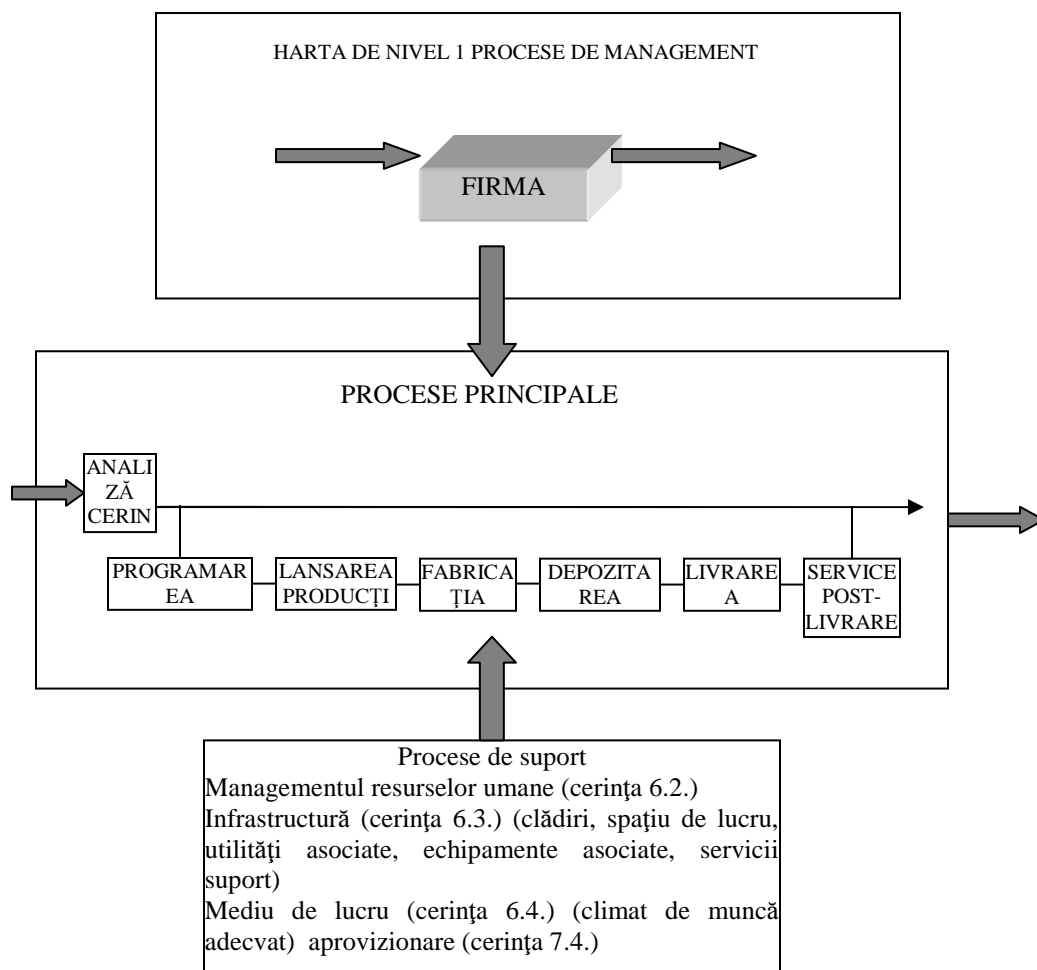


FIG. 3

Pentru procesul de producție, procesele principale și procesele suport se pot identifica în următorul *formular de lucru*:

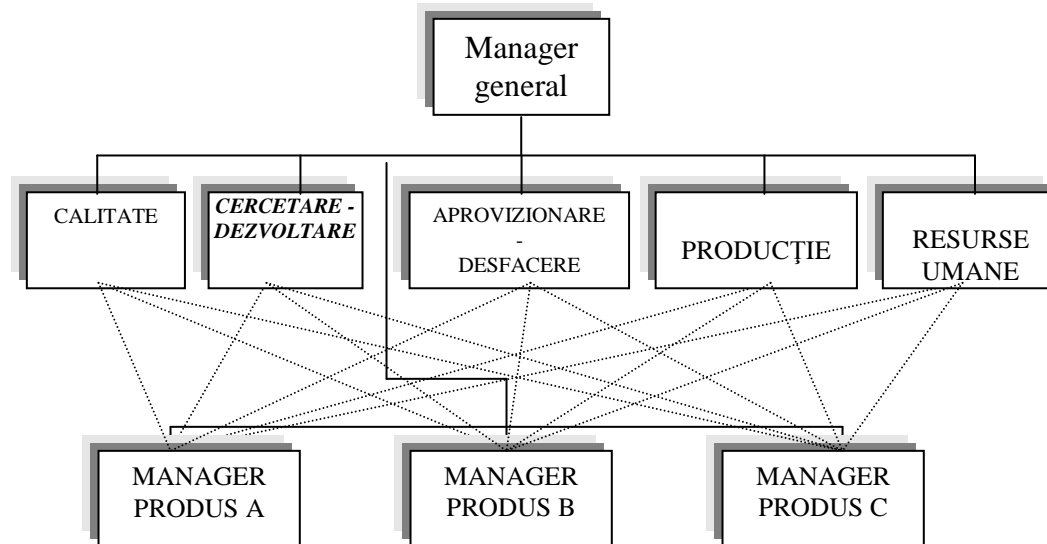
COMPARTIMENT	PRODUCȚIE	APROVIZIONARE	DESFAȚARE	RESURSE UMANE	PROPRIETAR DE PROCES
PROGRAMAREA FABRICAȚIEI	PP	PS	PS	PS	ȘEF COMPARTIMENT PRODUCȚIE
APROVIZIONARE	PS	PP	PS	PS	ȘEF COMPARTIMENT APROVIZIONARE
MARKETING	PS	PS	PP	PS	ȘEF COMPARTIMENT

					T DESFACERE
INSTRUIRE PERSONAL	PS	PS	PS	PP	ŞEF COMPARTIMENT RESURSE UMANE
ASIGURAREA MEDIULUI DE LUCRU	PS	PS	PS	PS	ŞEF COMPARTIMENT PROTECŢIA MUNCII

PP - PROCES PRINCIPAL

PS – PROCES SUPORT

Între compartimentele producție, aprovizionare, desfacere, resurse umane există o relație de tip “line” (fig 4), dar pentru procesul de producție, aprovizionarea, desfacerea, resursele umane sunt procese suport de tip “staff”



AUTORITATE DE LINIE  
 AUTORITATE FUNCŢIONALĂ

FIG. 4. COMUNICAŢII ÎNTR-O COMPARTIMENTARE DUPĂ CRITERII MULTIPLE

Exemplificarea unor relații ce trebuie să se stabilească conform cerințelor standardului ISO 9000:2000 între managerii compartimentelor de producție, aprovizionare, desfacere, resurse umane se prezintă în continuare, în *matricea responsabilităților*:

COMPARTIMENT	PRODU	APROVI	DESFAC	RESURSE
CERINŢE ISO 9000	CTIE	- ZIONAR	ERE	UMANE
		E		

7.1.PLANIFICAREA REALIZĂRII PRODUSULUI	●	○	○	○
7.2. PROCESE REFERITOARE LA RELAȚIA CU CLIENȚII	○	○	●	○
7.4.APROVIZIONARE	○	●	○	○
7.5.PRODUCȚIE ȘI FURNIZARE DE SERVICII	●	○	○	○

- IMPLICARE DIRECTĂ
- COLABORARE

În anumite cazuri responsabilul cu managementul calității (RMC) de tip “line” poate să aibă linie directă de autoritate asupra managerului de producție (fig. 5)

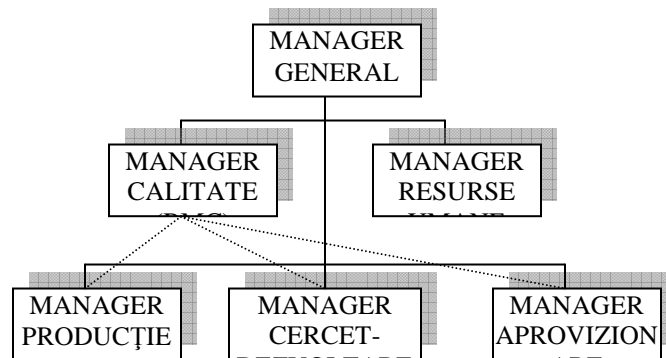


Fig. 5

Departamentul de Resurse umane asigură procese suport și este privit de ca fiind de tip „staff”. În cadrul său există relații de tip „line”: selecția, evaluare, promovarea personalului, instruirea personalului în conformitate cu cerințele fiecărui post.

Într-un sistem de management al calității, procesele identificate (de management, principale (de realizare) sau de suport ), fie de tip line sau staff , se bazează pe comunicații specifice. Astfel, managerii de la cel mai înalt nivel enunță viziunea și politica în domeniul calității a firmei, o fac cunoscută în întreaga organizație, concep manualul calității cu procedurile și instrucțiunile de lucru ce vor fi comunicate la fiecare loc de muncă (comunicarea descendentă). Disfuncționalitățile ce apar la nivelul fiecărui post sunt comunicate în vederea identificării cauzelor și implementării acțiunilor corective.

Implementarea principiilor de bază ale managementului calității este susținută de un sistem specific de comunicații.

- ⇒ *Orientarea către client* – comunicarea cu clientul pentru transpunerea cerințelor acestuia în caracteristicile produsului sau serviciului realizat ;
- ⇒ *Leadership* – comunicarea dintre manager și subordonați;
- ⇒ *Implicarea personalului* – comunicarea sugestiilor, utilizarea spiritului creativ și inovator al personalului direct implicat în luarea deciziilor;



- ⇒ *Abordarea bazată pe proces*- identificarea proceselor principale și suport, a relațiilor și tipurilor de comunicații ce se stabilesc între acestea (comunicații staff and line);
- ⇒ *Abordarea managementului ca sistem* - abordarea sistemică privește firma ca un sistem deschis aflat într-o comunicare permanentă cu mediul ambiant, iar între elementele sistemului (de ex. compartimentele) există o conexiune reciprocă;
- ⇒ *Îmbunătățirea continuă* – feed-back-ul de la clienți și angajați reprezintă o sursă a îmbunătățirii continue într-un sistem de management al calității. Modificarea în fiecare an a politicii calității prin îmbunătățirea obiectivelor cuantificabile cuprinse în aceasta, comunicarea și înțelegerea acestora de către întreg personalul stau la baza definirii sistemului centrat pe îmbunătățire continuă;
- ⇒ *Abordarea bazată pe fapte în luarea deciziilor* - luarea deciziilor este susținută de date obiective reprezentând rezultatele proceselor, date care sunt comunicate la cel mai înal nivel de management;
- ⇒ *Relații reciproc avantajoase cu furnizorul* – comunicare bilaterală eficientă, atât în amonte, cu furnizorul, cât și în aval, cu clienții.

Auditurile calității (fie interne, fie externe) constituie exemple de comunicații specifice unui sistem de management al calității.

## **Intrebări**

1. Analizati, prin prisma informațiilor de mai sus, grupul de munca din care faceti parte si dacă este posibil, ultima sedinta la care ati participat.
2. Punctati rolul managerului în formarea/ comunicarea în grupurile de munca.
3. Prezentați principalele tipuri de canale de comunicatii in structurile firmei

## **4.**

### **INFORMATIA- ELEMENT DE BAZĂ AL COMUNICĂRII ÎN ORGANIZATII**

#### 4.1. CONCEPTUL DE INFORMATIE ÎN CONTEXTUL COMUNICĂRII

#### 4.2. CLASIFICAREA INFORMATIILOR

#### 4.3. SISTEMUL INFORMATIONAL –ELEMENT DE INTERFATĂ CE ASIGURĂ COMUNICAREA IN ORGANIZATII

#### 4.4. REGLEMENTAREA FLUXURILOR INFORMATIONALE – SURSĂ DE IMBUNĂTĂTIRE A COMUNICĂRII IN ORGANIZATII

#### 4.1. CONCEPTUL DE INFORMATIE IN CONTEXTUL COMUNICĂRII

Conceptul de **informație** este un concept de mare generalitate, întâlnindu-se în absolut toate activitățile umane și în natură. Nu este posibil să existe nici un sistem natural sau social fără schimb de informații, atât între sistemul respectiv și alte sisteme din spațiul exterior, cât și în interiorul sistemului propriu, între componentele acestuia.

În toate organizațiile, cu precădere în organizațiile mici și mijlocii operațiile sunt foarte rar observate direct. Acestea așteaptă fundamentarea deciziilor, pregătirea planurilor și activitățile de control. Prin utilizarea informațiilor care pot fi obținute de la sursele formale – de exemplu de la MIS (Management Information Systems) – sau din surse informale, cum ar fi discuțiile directe, apelurile telefonice, contacte sociale și așa mai departe. Managementul este pus în fața unei rate de schimbare foarte accelerate, marcate de un mediu din ce în ce mai complex și la un nivel înalt de o mare incertitudine.

La modul ideal, managerul trebuie să fie capabil să definească tipul de informație pe care îl solicită și de care are nevoie, iar MIS trebuie să fie capabil să le furnizeze. În practică, evident, lucrurile nu stau tocmai așa, managerul fiind obligat de împrejurări să utilizeze informația disponibilă care provine de la surse disponibile.

Peter drucker evidențiază: *“managerul nu va fi niciodată capabil să preia toate faptele de care are nevoie. Cele mai multe decizii sunt bazate pe cunoștințe incomplete – atât din cauza că informația nu este disponibilă, cât și pentru că aceasta costă prea mult în timp sau bani. Nu este nimic mai perfid sau mai dureros, mai comun decât prezumția de a aștepta fundamentarea precisă a deciziilor, bazată pe informație grosieră și incompletă.”*

Adagio-ul tradițional prin care se afirmă că: **“managementul realizează lucruri prin oameni”** se va completa, în această accepțiune prin: **“managementul realizează lucruri prin oameni, utilizând informație relevantă”**.

Conceptul de informație în sensul **organizational** și în contextul **comunicării** este mai complex și mai dificil decât uzul comun al acestuia îl sugerează. Informația va apărea sub forma datelor care au fost interpretate și înțelese de receptorul mesajului. Trebuie notat că și utilizatorul (receptorul), nu numai emitentul este implicat în transformarea datelor în informație. Apare un proces prin care înțelegerea implicată și urmata de un mesaj poate avea semnificații diferite pentru receptori diferiți. De aici se poate evidenția că datele care au fost analizate, rezumate sau procesate de o anumită manieră pentru a produce mesaj, care este conventional numit “informație de management” devine informație numai după ce aceasta a fost înțeleasă de către receptor. În aceste condiții, utilizatorul este acela care “spune” dacă un rezultat conține informație sau numai date procesate. Această accepțiune este vitală pentru producerea de rezultate și mesaje care trebuie permanent să țină seama de poziția în organizație, educația și

cerintele utilizatorului, precum și de familiarizarea acestuia cu limbajul utilizat, cu contextul în care se va utiliza mesajul, pentru a se putea crește astfel fiabilitatea informației care va fi derivată din mesaj. În rezumat, **informația este o cunoștință și o înțelegere care este utilizată de receptor pentru a reduce incertitudinea.**

#### 4.2. CLASIFICAREA INFORMATIILOR

Chiar dacă toți managerii au nevoie de informație, nu toți au nevoie de același tip de informație.

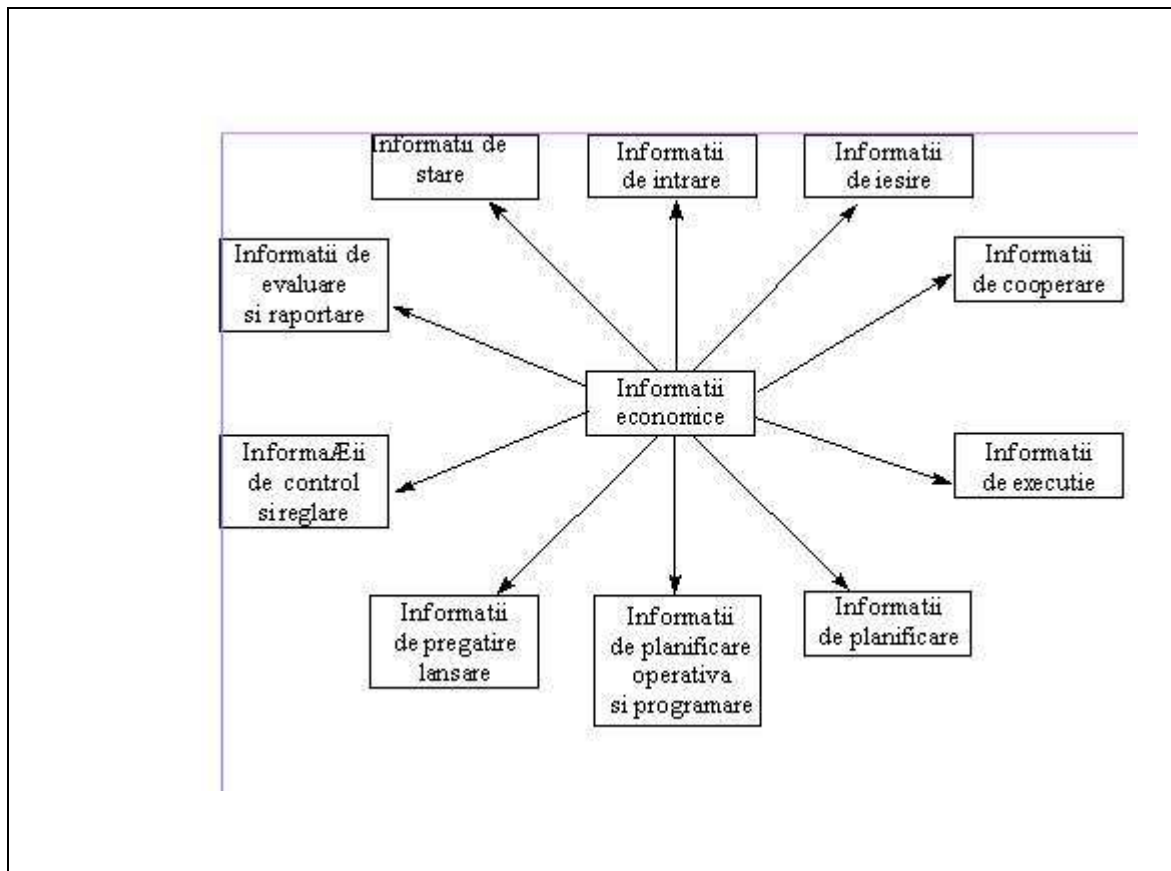
Tipul de informație cerută este dependent de foarte mulți factori incluzând: nivelul de management, sarcinile efective, confidentialitate, urgența etc. În acest sens este firescă o clasificare a informației.

Informația poate fi astfel **clasificată** din multe puncte de vedere. Fără a fi exhaustivă clasificarea următoare este utilă abordării de față:

- **dupa sursa** - internă, externă, primară, secundară, guvernamentală etc.
- **dupa natura** - cantitativă, calitativă, formală, informală etc.
- **dupa nivel** - strategic, tactic, operational
- **dupa temporalitate** - istorică, prezentă, viitoare
- **dupa frecvență** - continuă (timp real), orară, zilnică, lunară, anuală, etc.
- **dupa utilizare** - planificare, control, fundamentare a deciziei
- **dupa apariție** - la intervale planificate, ocazional, la cerere
- **dupa tip** - detaliat, rezumat, agregat, abstractizat etc.

Ținând cont de principiile generale ale funcționării sistemelor și de rolul informațiilor în procesul de conducere a lor, se poate afirma că în timp ce conținutul informațiilor este determinat în principal de sistemul condus, forma lor este determinată de sistemul de management.

Informațiile utilizate în conducerea și funcționarea oricărei firme pot fi clasificate - din punct de vedere **funcțional** - în următoarele categorii:



- a) **informațiile de stare** - caracterizează, cantitativ și calitativ, potențialul tehnic de producție, economic și social al firmei.
- b) **informațiile de intrare** - caracterizează cantitativ și calitativ nivelul resurselor alocate companiei, activităților și entităților sale funcționale.
- c) **informațiile de ieșire** - caracterizează cantitativ și calitativ nivelul rezultatelor și consumurilor de resurse ale companiei respective.
- d) **informațiile de cooperare** - caracterizează cantitativ și calitativ relațiile și legăturile operaționale dintre firma respectivă și sistemul economico-social, dintre activitățile firmei precum și dintre entitățile sale funcționale.
- e) **informațiile de execuție** - sunt utilizate în procesele informaționale pentru execuția lucrărilor informaționale și conțin atât informațiile menționate, cât și alte informații operative pentru conducerea și funcționarea firmei.
- f) **informațiile de planificare** - sunt informațiile utilizate la fundamentarea planurilor de perspectivă și curente pentru o anumită perioadă.
- g) **informațiile de planificare operativă și programare** - sunt informațiile utilizate pentru elaborarea planului operativ unitar, la nivelul firmei și defalcarea lui pe entități funcționale.
- h) **informațiile de pregătire, lansare** - sunt informațiile utilizate la lansarea lucrărilor ce urmează să fie executate, precum și la alocarea resurselor necesare.
- i) **informațiile de control și reglare** - sunt informațiile rezultate din urmărirea operativă a procesului de producție și utilizate atât pentru reglarea abaterilor cât și pentru adaptarea programelor și planurilor.

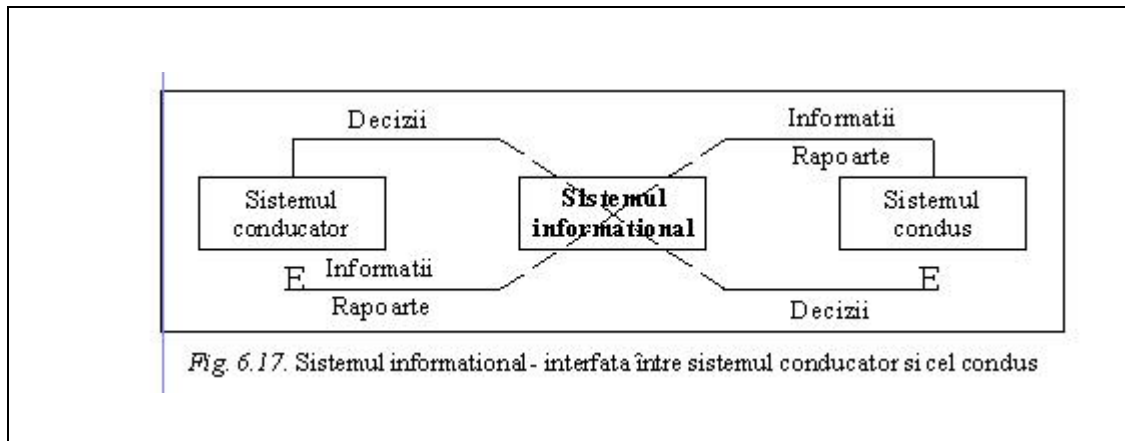
j) **informațiile de evaluare și raportare** - sunt informațiile ce se referă la rezultatele și consumurile de resurse la nivelul entităților funcționale ale firmei.

În procesul conducerii activităților economico-sociale, al fundamentării și formulării deciziei, informația economică trebuie să posedे următoarele calități:

- 1) **acuratețea** exprimă valoarea informației și se referă la reflectarea exactă a realității.
- 2) **oportunitatea** se referă la calitatea informației de a fi disponibilă la momentul la care este solicitată și se măsoară prin parametrul timp. Referitor la această calitate se evidențiază procesul de „îmbătrânire” a informației. În vederea reducerii la maximum a acestui proces și a efectelor lui, managementul trebuie să asigure condiții pentru o scurtare a ciclului: producere - prelucrare - transmitere - recepționare - utilizare a informației.
- 3) **valoarea** trebuie privită prin prisma conținutului informațional al informației, a efectelor sale asupra procesului condus.

#### 4.3. SISTEMUL INFORMATIONAL–ELEMENT DE INTERFATĂ CE ASIGURĂ COMUNICAREA ÎN ORGANIZATII

Sistemul informațional reprezintă ansamblul mijloacelor și metodelor de culegere, prelucrare, stocare, transmitere, receptare a informațiilor cu privire la funcționarea unei structuri organizaționale și la relațiile ei cu mediu.



El cuprinde următoarele **elemente componente**:

- fondul de informații;
- tehnicile de colectare și stocare;
- metodele și modelele de prelucrare;
- mijloacele necesare.

În definirea sistemului informațional se operează cu noțiunile de **flux informațional** și **circuit informațional** importante în contextul cursului .

**Fluxul informațional** reprezintă totalitatea informațiilor transmise într-un interval de timp determinat, de la o sursă de informații la un receptor printr-o mulțime de canale informaționale.

Un sistem informațional cuprinde mai multe fluxuri informaționale, precum și o mulțime de conexiuni ce se stabilesc între diferite componente ale acestora.

În funcție de locul unde există fluxurile informaționale se clasifică în:

A) fluxuri informaționale la nivel macroeconomic;

B) fluxuri informaționale la nivel microeconomic.

Aceste clase de fluxuri se subîmpart fiind definiții în definirea canalelor de comunicații :

- **fluxuri orizontale**, vizând compartimente ale firmei sau „centre de decizie” de același nivel;

- **fluxuri verticale**, care pornesc de la nivel ierarhic inferior la un nivel ierarhic superior formând așa numita „piramidă informațională”;

- fluxuri informaționale pentru intrări de date;

- fluxuri informaționale pentru ieșiri de date;

- fluxuri informaționale pentru prelucrarea datelor.

Într-o firmă, fluxurile informaționale pot fi clasificate și în conformitate cu funcțiile acestora: marketing, cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabilă, comercială, personal.

**Circuitul informațional** reprezintă itinerarul parcurs de informații de la locul culegerii lor până la locul de utilizare a acestora. În această circulație, se include parcurgerea tuturor operațiilor din momentul apariției datelor, până în momentul declanșării unei acțiuni. Având în vedere faptul că mesajul informațional este definit de mulțimea informațiilor transmise simultan de la sursă la receptor printr-un canal, rezultă că circuitul informațional reprezintă o succesiune a mesajelor informaționale, interdependente transmise prin canale adiacente între surse și receptori.

sistemul informațional al unei organizații influențează în mod direct calitatea comunicării intervenind asupra mesajelor, canalelor și mijloacelor de comunicare. Corelația deficicientă ale sistemului informațional managerial – comunicare este prezentată în tabelul:

<b>DEFICIENȚE ALE SISTEMULUI INFORMACIONAL</b>	<b>CONCRETIZAREA DEFICIENȚEI</b>	<b>CONSECINȚE ASUPRA COMUNICĂRII</b>
distorsiunea	modificarea parțială, neintenționată a conținutului informațiilor	modificarea mesajului scăderea calității mesajului
<b>filtrajul</b>	trierea intenționată a informațiilor	alterarea conținutului mesajului manipularea în comunicare
<b>redundanța</b>	transmiterea repetată a aceluiași informații	blocarea canalelor de comunicare. scăderea vitezei de circulație a mesajelor.
<b>suprainformarea/ supraincercarea</b>	transmiterea unui volum de informații mai mare decât cel necesar	comunicare de mesaje inutile cantitatea mare de mesaje

#### 4.4. REGLEMENTAREA FLUXURILOR INFORMATIONALE – SURSĂ DE ÎMBUNĂTĂTIRE A COMUNICĂRII ÎN ORGANIZATII

Reglementarea fluxurilor informationale în cadrul organizatiei trebuie să țină seama de cerintele de rationalitate fata de informatie, care constituie materia primă pentru conceperea mesajului si anume :

- Asigurarea de informatii reale, ceea ce conditionează conceperea unor mesaje credibile;
- adaptarea informatiilor la necesitățile unei comunicări eficiente;
- valorificarea la maximum a informatiilor primare în vederea obtinerii celor mai eficiente informatii finale;
- asigurarea de informatii operative pentru buna desfășurare a activității în toate compartimentele;
- circulatia rapidă a informatiilor.

Reglementarea fluxurilor informationale este justificată si eficientă numai dacă la organizarea sistemului de comunicare dintr-o organizatie se respectă următoarele **conditii:**

- formularea corectă a mesajului care să asigure înțelegerea exactă a acestuia de către toti angajatii cărora le este adresat;
- transmiterea operativă si nedeformată a mesajului;
- asigurarea circulatiei rapide ascendente si descendente a mesajelor;
- utilizarea unui limbaj cunoscut si înțeles de către toti cei implicati în comunicare;
- realizarea unui climat favorabil comunicării si colaborării.

managementul organizatiei trebuie să fie preocupat de adaptarea fluxurilor informationale la conditii endogene si exogene aflate în continuă schimbare si să asigure realizarea de **feed-back** în comunicare cu ajutorul căruia se verifică gradul de înțelegere a mesajului.

##### Întrebări

1. Între *mesajul trimis* si *mesajul primit* de către receptor pot apărea diferente ? Justificati răspunsul
- 2.Cum influențează sistemul informational al unei organizatii în mod direct calitatea comunicării ?
- 3.Ce rol au fluxurile informationale, ca elemente componente ale sistemului informational în realizarea comunicatiilor firmei ?
4. Existenta feed-back-ului face din comunicare un proces reversibil sau ireversibil ? Justificati răspunsul

## 5. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

### **5.1. RELATIA EMITATOR-RECEPTOR IN COMUNICAREA MANAGERIALA**

### **5.2 FUNCTIILE COMUNICARII MANAGERIALE**

### **5.3. STILURI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ**

### **5.4. CAUZELE ESECULUI ÎN COMUNICARE**

### **5.5. CĂI DE ÎMBUNĂTĂTIRE A COMUNICĂRII**

### **5.1. RELATIA EMITATOR-RECEPTOR IN COMUNICAREA MANAGERIALA**

Comunicarea manageriala implica doi parteneri: managerul si subordonatul sau colaboratorul acestuia. Ambii parteneri pot fi emittori sau receptori si urmaresc in egala masura ca prin comunicare sa se faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Personalitatea managerului inhiba in multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri. Este important sa se determine ce rol joaca fiecare in procesul de comunicare, care sunt obligatiile care le revin.

Managerul, prin pozitia pe care o are, exercita o putere si o influenta considerabila asupra interlocutorului. Pentru unii dintre angajati conducatorul este primul reprezentant al autoritatii, o persoana inteleapta care indruma, protejeaza, sustine, da sfaturi. Acest "transfer de sentimente", de obicei inconscient, explica de ce conducatorul constituie un "model" caruia i se atribuie imaginea de "tata" pe care nu o are intotdeauna cu adevarat. Comunicarea manageriala este puternic influentata de relatia manager-subordonat si genereaza adesea la cel din urma o atitudine "ambivalenta" –atat pozitiva cat si negativa. Managerul, in calitate de emittor, trebuie sa-si dea seama ca influenta pe care o exercita asupra receptorilor poate fi foarte puternica si ca exersand aceasta influenta ia asupra sa o responsabilitate morala considerabila.

Un specific aparte il prezinta relatia emittor-receptor in cadrul comunicarii dintre manageri. Dificultatea transmiterii mesajelor si informatiilor este cunoscuta in practica de catre cadrele de conducere, de pe nivel mediu si inferior, care constituie veriga de legatura dintre cei care raspund de activitatea organizatiei si executanti. Pozitia managerilor de mijloc nu este comoda, ei sunt confruntati cu muneroase greutati care, de multe ori, nu sunt bine cunoscute nici de subordonati, nici de sefi directi. Dupa conceptia conducerii de varf, cadrul mediu de conducere face parte din randul subordonatiilor, iar dupa opinia executantilor este detinatorul puterii de comanda.

Managerii de mijloc ar trebui sa fie in masura sa transmita ascendent, descendent sau orizontal, datele importante deoarece au sarcina sa consilieze pe unii si sa conduca pe ceilalti.

In aceste treapta ierarhica nevoia de informare si comunicare este deosebit de puternica. Pentru a satisface aceasta nevoie, conducerea de varf trebuie să includa in procesul de comunicare si informare si managerii de mijloc. O asemenea comunicare asigura un sentiment de siguranta si autoîncredere, iar managerii de mijloc vad in aceasta o dovada a recunoasterii realizarii lor.

Obiectivele comunicarii manageriale



- 1. RECEPTAREA CORECTA A MESAJULUI**
- 2. INTELEGEREA CORECTA A MESAJULUI**
- 3. ACCEPTAREA MESAJULUI**
- 4. PROVOCAREA UNEI REACTII (O SCHIMBARE DE COMPORTAMENT SAU DE ATITUDINE)**

## **5.2 FUNCTIILE COMUNICĂRII MANAGERIALE**

Indeferent de sistem social, într-o organizație comunicarea îndeplinește opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii, distracția, integrarea.

**Funcțiile** comunicării manageriale sunt:

### **1.informarea**

- \* asigurarea accesului la informații
- \* furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor
- \* furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor

### **2.transmiterea deciziilor**

- \* comunicarea operativă a deciziilor
- \* crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei

### **3.influențarea receptorului**

- \* organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feedback
- \* stimularea comunicării dintre angajați
- \* impulsivitatea inițiativei și creativității

### **4.instruirea angajaților**

- \* transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale, dezvoltării spirituale
- \* dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei
- \* amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele

### **5. crearea de imagine**

- \* asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională
- \* formarea unei cunoștințe de apartenență la organizație

### **6.motivarea angajaților**

- \* furnizare informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor
- \* recunoașterea realizărilor performante
- \* evaluarea corectă a angajaților
- \* întretinerea unui climat favorabil de muncă
- \* stimularea încrederii în sine
- \* creșterea răspunderii personale

### **7.promovarea culturii organizaționale**

- \* transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori)
- \* largirea orizontului cultural al angajaților
- \* dezvoltarea imaginației și creativității

\* stimularea nevoilor etice si estetice

### 8. integrarea angajatilor

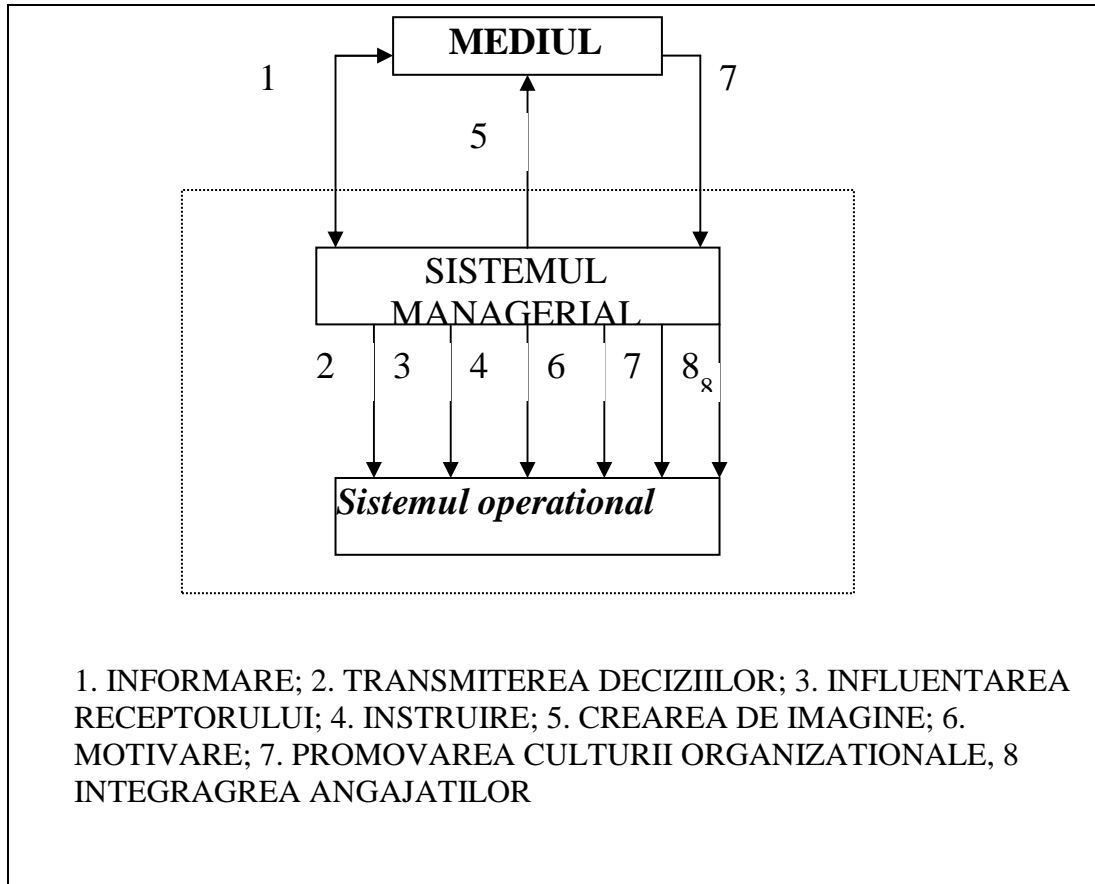
\* accesul la informatiile necesare integrării în muncă

\* difuzarea cunostintelor si ideilor care să favorizeze coeziunea grupului de muncă;

\* evidentierea intereselor si obiectivelor comune;

\* antrenarea participării la toate activitățile din organizatie.

Funcțiile comunicării manageriale trebuie privite si intelese in unitate si interconditionare lor (fig. 5.1.), astfel, mediul, sistemul managerial si sistemul operational au legatura stransa intre ele.



### 5.3. STILURI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

Managerii trebuie să-si dezvolte un stil de comunicare potrivit propriilor aptitudini, puncte forte si culturi organizationale în care activează. Pe baza experientei în domeniu se recomandă ca stiluri de comunicare **stilul de interventie, stilul de control, stilul de investigare, stilul de influentare.**

Modul în care comunică managerul este influentat si de stilul de management pe care îl practică si anume: *democrat, autoritar, permisiv, restrictiv.*

Corelatiile dintre stilurile de management si de comunicare sunt prezentate în tabelul următor:

<b>Stil de management</b>	<b>Stil de comunicare</b>	<b>Mod de comunicare</b>
<p><b>Democrat</b></p> <p>-are ca deviză <i>suntem alături în această actiune</i>;</p> <p>-subordonatii participă la luarea deciziei;</p> <p>-comportament managerial deschis, prietenos, agreabil</p> <p>-interes pentru opiniile subordonatilor;</p> <p>-orientare spre probleme;</p> <p>-comunicare pozitivă responsabilă.</p>	<b>De interventie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitare de informatii si argumente de la subordonati;</li> <li>- Acceptarea opiniilor diversificate si analizarea lor;</li> <li>- Adoptarea de către manager a unei pozitii de egalitate, minimizând diferentele de status si putere.</li> </ul>
	<b>De control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ascultarea opiniilor angajatilor;</li> <li>- Aprecierea performantelor si critica deficientelor;</li> <li>- Se analizează căile de progres.</li> </ul>
	<b>Investigare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza opiniilor subordonatilor;</li> <li>- Identificarea barierelor de comunicare si înlăturarea lor,</li> </ul>
	<b>De influentare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captarea atentiei interlocutorului apelând la umor, citate;</li> <li>- Consideratie pentru interlocutor;</li> <li>- Discutarea opiniilor divergente;</li> <li>- Încurajarea subordonatilor în emiterea ideilor;</li> <li>- Flexibilitatea concretizată în acceptarea de către manager a posibilității de a-si schimba opinia dacă argumentarea interlocutorului este orientată spre activitățile concrete.</li> </ul>
<p><b>Autoritar</b></p> <p>- Are ca deviză <i>întotdeauna am dreptat</i>;</p> <p>- Rigiditate în actiune;</p> <p>- Opiniile subordonatilor nu sunt luate în considerare;</p> <p>- Orientare spre rezultate</p>	<b>De interventie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decizia este comunicată iar subordonatul trebuie s-o îndeplinească întocmai;</li> <li>- Limbajul este concis, orientat spre sarcina de indeplinit;</li> <li>- Managerul domină comunicarea;</li> </ul>
	<b>De control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etalarea de către manager a unei atitudini de superioritate;</li> <li>- Căutarea greselilor si sanctionarea vinovatilor;</li> <li>- Nu se acceptă explicatiile subordonatilor;</li> </ul>
	<b>Investigare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Managerul domină comunicarea;</li> <li>- Lipsă de feed-back.</li> </ul>

	<b>De influentare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impunerea solutiilor;</li> <li>- Lipsa oricăror explicatii;</li> <li>- Constrângere si dirijare;</li> <li>- Încercări de manipulare si impuneri de idei;</li> <li>- Rigiditatea managerilor în privinta opiniilor proprii</li> </ul>
--	-----------------------	---

Stilul de comunicare managerială este influențat în cea mai mare măsură de stilul de muncă al conducătorului cu subordonații.

Până în prezent, nu se poate preciza care stil de comunicare poate fi considerat cel mai bun. Adoptarea unui anumit stil de comunicare depinde de mai mulți **factori** cum sunt:

- Competența și personalitatea conducătorilor;
- Competența și personalitatea subordonaților;
- Stilul de conducere practicat de managerii de varf;
- Cultura organizațională

#### Etica în comunicarea managerială

Principiul de bază al eticii în comunicare este de a trata subordonații ca oameni, deci ca ființe raționale, libere, conștiente, stăpâne pe viața lor, responsabile de sarcinile pe care și le-au asumat. Factorii care determină o comunicare managerială etică sunt: reglementările guvernamentale, codurile de etică, regulamentele organizației și caracteristicile individului.

Factorii care influențează caracterul etic al comunicării manageriale sunt:

- \* calitățile pozitive ale individului ce comunica cum ar fi: credibilitatea, integritatea, loialitatea și respectul față de om
- \* respectarea sarcinilor și promisiunilor asumate
- \* exemplul personal al conducerii de varf
- \* corectitudinea informațiilor
- \* prejudecăți
- \* tensiuni fizice și psihologice

#### 5.4. CAUZELE ESECULUI ÎN COMUNICARE

Dacă o comunicare efektivă este evident importantă, totuși aceasta poate eșua pentru multe și felurite cauze. Oricare din elementele procesului (emițător, codare, mediu, decodare, receptor sau feedback), dacă prezintă defecte, poate cauza eșecul comunicării. Câteva din cauzele lipsei de comunicare sau comunicării defectuoase sunt:

- Cadre de referință conflictuale
- Percepția selectivă
- Judecățile de valoare
- Diferențe de status
- Sursa credibilității

- Presiunea timpului
- Supraîncărcarea comunicării
- Probleme semantice
- Ascultarea deficitară

**Cadre de referință conflictuale** apar când indivizii interpretează aceeași comunicare în mod diferit în baza experienței lor anterioare. Aceasta se raportează la elementele de codare și decodare. Asemenea probleme pot apărea datorită posturilor diferite, funcțiilor diferite în organizație. De exemplu un manager de marketing poate vedea o problemă de preț diferit de un manager de producție sau un lider sindical poate vedea solicitarea pentru ore suplimentare diferit de un manager.

**Percepția selectivă** apare atunci când cineva se blochează de o informație nouă mai ales dacă este în conflict cu ceea ce ei cred. De exemplu, o soră medicală într-un cabinet al doctorului va găsi dificil să accepte afirmația doctorului că nu sunt bani pentru a-i spori salariul în condițiile în care doctorul trăiește în lux și face cele mai extravagante cheltuieli (chiar recent și-a cumpărat un mercedes ultimul tip). Chiar dacă medicul este îndreptățit să facă o asemenea afirmație, sora va selecta ceea ce crede ea.

**Judecățile de valoare** se fac în orice situație de comunicare. Înainte de recepționarea întregului mesaj o judecată a valorii acestuia deja se face. De exemplu, un student care lipsește permanent se va bucura de mică valoare atribuită unei scuze pentru eșecul la un examen.

**Diferențele de status** există în toate organizațiile. Fiecare angajat are un anumit nivel al statusului determinat de funcție, titlu, plată etc. Statusul diferit poate afecta comunicarea. Subordonații pot găsi că este dificil să fie deschiși și onești cu indivizi cu status mai înalt. Discuțiile ocazionale dintre managerii de nivel înalt cu angajații de la nivelele inferioare adesea capătă o importanță exagerată. Multe organizații diminuează accentul pus pe diferențele de status și putere pentru atenuarea problemei.

**Sursa credibilității** se referă la încrederea pe care receptorul o are în vorbele și acțiunile emitentului. Nivelul credibilității atribuit de receptor emitentului afectează direct modul în care receptorul privește și reacționează la vorbele, ideile și acțiunile emițătorului.

**Presiunea timpului** poate fi o barieră importantă a comunicării. Managerii nu pot comunica frecvent cu toți subordonații. Presiunea timpului poate provoca uneori unele scurt-circuitări -o defecțiune a sistemului de comunicare prescris formal rezultată din cauza presiunii timpului și care face ca unii indivizi să fie lăsați în afara canalului de comunicare.

**Supraîncărcarea comunicării** este provocată uneori de informații excesive, care au devenit posibile datorită tehnologiei care acumulează rapid volume imense de informații. Supraîncărcarea comunicării poate face uneori comunicarea dificilă.

**Problemele semantice** apar atunci când simbolurile utilizate de emițător nu au aceeași semnificație pentru receptor. Multe cuvinte nu au nici un înțeles pentru unii indivizi. Încredere înseamnă un lucru pentru un director de bancă față de un casier de bancă. În consecință, putem vorbi aceeași limbă dar nu putem comunica dacă înțelegerea cuvintelor este diferită.

**Ascultarea deficitară.** Cei mai mulți indivizi ascultă numai la un nivel de eficiență de 25 %. Un individ poate vorbi într-un ritm de 125 cuvinte pe minut dar poate asculta până la 600 cuvinte pe minut, ca urmare 75 % din timpul de ascultare este timp liber,

permițând ascultătorului să devină mental neatent și ca rezultat se ajunge la o ascultare slabă.

## 5.5. CĂI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A COMUNICĂRII

Managerii care se străduiesc să devină mai buni în materie de comunicare trebuie să facă două lucruri separate:

- Să-și îmbunătățească mesajele;
- să-și îmbunătățească propria înțelegere pentru ceea ce alți oameni încearcă să le comunice.

**Îmbunătățirea propriului mesaj** se referă la informațiile pe care emițătorul dorește să le transmită și se poate realiza prin:

- ⇒ Empatie
- ⇒ Limbaj simplu
- ⇒ Reglarea fluxului informațional
- ⇒ Utilizarea feedbackului

**Empatia** este capacitatea cuiva de a se situa în rolul altei persoane și să-și asume punctele de vedere și emoțiile acelei persoane. Empatia impune emițătorului să se pună în poziția receptorului și să anticipeze modul probabil de decodare a mesajului.

**Limbajul simplu** trebuie utilizat oricâteori este posibil. Limbajul complex a fost identificat drept barieră majoră în comunicarea efectivă. Jargonul tehnic nu ajută comunicarea și nu ridică statusul emițătorului în ochii receptorului.

**Reglarea fluxului informațional** asigură un flux optim de informații mesajelor și reduce probabilitatea supraîncărcării comunicării. Atât cantitatea, cât și calitatea informațiilor trebuie reglată.

**Utilizarea feedbackului** este un element important al comunicării în dublu sens. Prin feedback emițătorul poate stabili dacă mesajul a fost recepționat și dacă a produs răspunsul intenționat.

**Îmbunătățirea propriei înțelegeri** față de ce încearcă alții să ne comunice presupune:

- ascultarea efectivă
- urmărirea

**Ascultarea efectivă** este necesară pentru a înțelege. Nu se va produce nici o comunicare până când managerii nu se vor hotărî să asculte.

**Urmărirea** implică presupunerea că ești greșit înțeles. Ca urmare trebuie să încerci să stabilești dacă semnificația intenționată pe care o dai a fost realmente recepționată.

În concluzie, comunicarea este o problemă de transmitere și recepție, iar managerii trebuie să fie buni la ambele. Ei trebuie să înțeleagă la fel și de asemenea să se facă înțeleși.

**Intrebări:**

1. Comentati pe baza corelatiei dintre stilul de management si stilul de comunicare, care este modul de comunicare cel mai eficient si posibilele cauze ale unei comunicări ineficiente (lipsei comunicării)
2. Identificati functiile comunicării manageriale. Comentati unitatea si interconditionarea lor.
3. Identificati si comentati cauzele nereusitei comunicării manageriale.

## 6.

### INTEGRAREA COMUNICAȚIONALĂ PRIN SISTEME ELECTRONICE

#### 6.1. SISTEME INFORMATICE INTEGRATE

#### 6.2. PROGRESE TEHNICE ÎN COMUNICARE- INTERNET. INTRANET. GROUPWARE

#### 6.1. SISTEME INFORMATICE INTEGRATE

Abordarea problematicii comunicațiilor, în cadrul structurilor organizatorice pune în evidență faptul că, firma privită ca un întreg, trebuie să aibă capacitatea de a se adapta la noile condiții impuse de dezvoltarea explozivă a producerii, transmiterii și recepției informațiilor, de a le folosi cu maximă eficiență, în interesul exclusiv al oamenilor.

Mijloacele necesare pentru producerea informațiilor sunt din ce în ce mai la îndemâna specialiștilor. Cu toate acestea, există încă numeroase cazuri în care managerii se plâng de pierderi, întârzieri sau distorsiuni ale informației. În mod aparent, mulți manageri s-au preocupat în special de introducerea tehnologiilor avansate și utilizarea pe scară largă a computerilor fără să aibă ca punct de plecare ideea eficientizării comunicațiilor firmei. Introducerea însă a sistemelor electornice în comunicare a adus cu sine rezultate notabile. Astfel, în scopul capacitării managerilor de a lua deciziile cele mai potrivite la momentul cel mai bun, sistemele informaționale manageriale - **SIM** - au fost dezvoltate în sisteme suport de decizii - **SSD**

Acest tip de sisteme a fost conceput pentru a înarma pe manager cu informațiile necesare pentru a lua decizia optimă, transformând informația brută în informație utilă în procesul deciziei. Astfel, un sim este un ssd, dacă și numai dacă obiectivul său principal este luarea deciziei. Un sistem de procesare a datelor computerizat nu este un ssd, decât în măsura în care contribuie în totalitate la luarea deciziei manageriale.

La prima conferință internațională organizată în 1977 pe problemele inteligenței artificiale, feigenbaum a emis și dezvoltat noțiunea de sistem expert (**SE**), înțelegând prin aceasta un sistem extraordinar de important prin puterea informațiilor de specialitate deținute, indiferent de formalismul particular utilizat. Noțiunea de **SE** a devenit acceptată

pe scară largă, ea referindu-se la o tehnologie nouă de calcul de valoare, având un ridicat potențial comercial, cu importante aplicații industriale.

## **6.2. PROGRESSE TEHNICE ÎN COMUNICARE- INTERNET. INTRANET. GROUPWARE**

Necesitatea unei colaborari eficiente în realizarea unor proiecte științifice de către persoane diferite, din locuri diferite, și diverse domenii de activitate sau a cooperării și comunicării interpersonale în cadrul unităților economico - administrative pentru rezolvarea sarcinilor zilnice de serviciu, ținând cont de posibilitățile tot mai mari de utilizare a sistemelor de calcul pentru comunicație și stocarea de cunoștințe, a condus la apariția unor noi modalități de elaborare a proiectelor comune și de rezolvare a sarcinilor prin **asistarea cooperării de către calculator**.

În prezent, în lume, sistemele **CSCW (computer supported cooperative work-sistemele de lucru pentru cooperare asistată de calculator)** cunosc o dezvoltare explozivă, în special datorită noilor capacități tehnologice în sfera comunicației, precum și datorită posibilităților de acces, partajare și gestiune interactivă a cunoștințelor prin folosirea bazelor de date partajate.

**CSCW** poate fi definit ca fiind domeniul care privește modul în care persoanele pot să coopereze utilizând tehnologia de calcul.

Ratiunea principală în studiul **CSCW** este descoperirea cailor de utilizare a tehnologiei de calcul, pentru a da posibilitatea lucrului în grup, într-un spațiu și timp definit.

Obiectivul principal al **CSCW** îl reprezintă abordarea sociologică a cooperării și a interacțiunii între persoane, și nu propriu-zis aspectele tehnologice.

Practic, **CSCW** are ca obiective principale de investigație aspectele legate de modalitățile de lucru între persoane ce conlucrează la rezolvarea unor sarcini concrete, asistate de calculator, și impactul social al activității de cooperare, susținută de tehnologia de calcul asupra subiecților ce cooperează folosind această tehnologie

Introducerea tehnicilor moderne de comunicație constituie o necesitate, oferind posibilitatea utilizării eficiente a cunoștințelor interne și externe, a prelucrării, și distribuirii direcționate a informațiilor.

În realizarea posibilităților de comunicație, un rol important îl are infrastructura tehnică informatică și conlucrarea componentelor tehnice.

În organizațiile mari se extind așa numitele **sisteme client – server**, clienții reprezentând computerele de la locul de muncă, care comunică cu modulele server centrale (**internet**) sau locale (**intranet**). Aceste tehnologii au schimbat enorm lumea întreprinderilor. Tranzacțiile de afaceri și procesele de comunicație se realizează tot mai mult sub aceste forme. Acest fapt are, desigur, consecințe enorme și asupra cerințelor profesionale ale angajaților.

**Internetul** este o rețea de computere, cu ramificații mondiale, în care sunt interconectate circa 60 000 de rețele și mai mult de 80 de milioane de calculatoare electronice. Cel mai cunoscut serviciu de internet este world wide web. (prescurtat www) acesta realizează integrarea diferitelor servicii la același nivel și dispune de capacitatea de a genera și de a utiliza documente hiper-media.



Tehnologiile internet-ului se pot folosi și în interiorul întreprinderilor, formându-se așa numitele **intranet**-uri.

La realizarea aplicațiilor **intranet**, firmele încep de obicei cu informațiile generale, precum: rapoartele de afaceri, comunicatele de presă, informațiile pentru prezentare, listele de telefoane, descrierile de proiecte, informații despre concurența, ofertele interne de posturi etc.

În etapa actuală, utilizarea explozivă a sistemelor client/server la nivel organizational bazate pe tehnologia www - **intranet** conduce la o redefinire a arhitecturii sistemelor de cooperare asistată de calculator, pentru unități organizationale. Aplicațiile pentru unități economico-administrative, bazate pe tehnologia web, au revoluționat comunicarea și cooperarea din cadrul acestora. Folosirea web-ului pentru obiectivele interne ale unităților organizationale - intranet va depăși, înainte de sfârșitul secolului, folosirea externă a internet-ului.

În cadrul tuturor unităților din toate ramurile industrial-economice, **intranet**-urile reformulează conceptele cu privire la:

- legăturile comunicationale în cadrul întreprinderii;
- colaborării;
- productivității muncii;
- inovativității.

Avantajele rețelei de calculatoare sunt mult mai evidente în marile organizații. Pentru compartimentele care desfășoară procese informaționale care implică mai multe locuri de muncă, au fost create pachete de programe pentru lucrul în grup (**groupware**). Acestea oferă o șansă reală pentru comunicația eficientă, având în vedere faptul că, mai multe persoane, participă la îndeplinirea unei sarcini.

Sistemele pentru cooperare asistată de calculator **CSCW** sunt, în general, clasificate după următoarele criterii:

- Din punctul de vedere al dimensiunii aplicațiilor cuprinse:

**Aplicații pentru grupuri mari**, ce lucrează în domeniul public, administrativ și economico-social presupunând: sală de conferințe electronice; sisteme de automatizare a fluxurilor de producție;

**Aplicații pentru grupuri mici** (3-10 utilizatori), cu posibilități de: conferințiere la postul de lucru (desktop conferencing); elaborarea aplicațiilor în cooperare (elaborare cooperativă).

- În funcție de  **timpul în care se desfășoară activitatea de cooperare:**

**În timp real (sincron)** - comunicarea are loc în același timp (de exemplu videoconferințe);

**În timpuri diferite (asincron)** - comunicarea are loc în timpuri diferite (de exemplu e-mail).

- După **amplasarea utilizatorilor de sisteme CSCW:**

**Locații unice (face to face)** - personalul cooperant coexistă în cadrul aceluiași loc de muncă;

**Locații diferite (distribuite)** - participanții la cooperare sunt dispersați geografic.

În prezent, CSCW și suportul informațional al acestor "groupware", se conturează ca domenii în plină dezvoltare și cu arii largi de aplicabilitate, în special, în aria cercetării, proiectării și dezvoltării de produse în zona unităților organizationale, economico-administrative.

Intrebări:

1. Care sunt motivele importante crescând a informației ca element de bază al comunicațiilor, în luarea deciziilor manageriale ? Un manager poate lua decizii fără informații ? Explicați.
2. Prezentați contextul apariției sistemelor de lucru pentru cooperare asistată de calculator (CSCW) și obiectivele principale.

### BIBLIOGRAFIE

- 1 COMMARMOND, GISELE SI ARTA DE A COMUNICA SI DE EXIGA ALAIN CONVINGE, IASI: ED. POLIROM; 2003
- 2 CÂNDEA, R.M. COMUNICAREA MANAGERIALĂ: CONCEPTE, DEPRINDERI, STRATEGIE, ED. EXPERT, 1996
- 3 DINU, MIHAI COMUNICAREA. BUCURESTI: ALGOS, 2000
- POPESCU, D. ARTA DE A COMUNICA, ED. ECONOMICA, 1999
- 4 PRUTIANU, STEFAN. MANUAL DE COMUNICARE SI NEGOCIERE ÎN AFACERI. I-A ED. IASI: ED. POLIROM; 2000
- 5 RADU, EMILIAN CONDUCEREA RESURSELOR UMANE, BUCURESTI, ED. EXPERT, 1999
- 6 VOICU, M RUSSU, C. ABC+UL COMUNICĂRII, ED. DANUBIUS, 1988
- 7 SIMIONESCU,A. COORDONATOR MANUAL DE INGINERIE ECONOMICĂ - MANAGEMENT GENERAL, EDITURA DACIA, CLUJ-NAPOCA, 2002
- 8 SIMIONESCU,A. COORDONATOR MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE, EDITURA AGIR, BUCURESTI, 1999