

## CUNOAȘTEREA ȘI ÎNȚELEGEREA ASPECTELOR COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

**Dănuț Simion SIMION**

Universitatea Tehnică a Moldovei, Departamentul Științe Socioumane, lect. univ., drd.  
Chișinău, Republica Moldova

**Igor EFODE**

Academia Ștefan cel Mare, asist. univ.  
Chișinău, Republica Moldova

Autorul corespondent: Simion Simion Dănuț, [simion.simion@ssu.utm.md](mailto:simion.simion@ssu.utm.md)

### KNOWLEDGE AND UNDERSTANDING OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ASPECTS

**Abstract:** *Even if communication is not a one-way process, its often happens that the transmission from the transmitter to the receiver remains only at the level of one and more less than plural. The organizational communication is a particular form of communication encountered in countless organizations, including public institutions, covering a multitude of concrete situations, from horizontal communication between employees at the same hierarchical level to communication between the general manager and his subordinates and coordinated management of information in a company. Work and efficiency in an organizational framework require the coordination of participants and efforts to achieve performance. However, the communication climate is the general atmosphere in which organizational communication takes place and takes place.*

**Keywords:** *organizational communication, organizational functions, communication climate, job satisfaction.*

**Adnotare:** *Chiar dacă comunicarea nu este un proces unidirecțional se întâmplă deseori ca transmiterea de la emițător la receptor să rămână doar la nivelul de unu și mai puțin de plural. Comunicarea organizațională însă este o formă particulară de comunicare întâlnită în nenumărate organizații inclusiv în instituțiile publice acoperind o multitudine de situații concrete, de la comunicarea orizontală între angajații aflați la același nivel ierarhic până la comunicarea dintre managerul general și subordonații săi și gestionarea coordonată a informațiilor dintr-o firmă. Munca și eficiența într-un cadru organizațional necesită coordonarea eforturilor participanților spre realizarea de performanțe. Climatul de comunicare însă este atmosfera generală în care are loc și se desfășoară comunicarea organizațională.*

**Cuvinte cheie:** comunicarea organizațională, funcții organizaționale, climat de comunicare, satisfacția la locul de muncă.

Organizația este un sistem social în care și prin care oamenii interacționează pentru realizarea de scopuri comune. În procesul muncii comunicarea joacă un rol esențial pentru că orice sistem sociotehnic presupune existența unui flux informațional care face posibilă funcționarea lui ca întreg. Munca în cadru organizațional necesită coordonarea eforturilor participanților în realizarea unei performanțe. Comunicăm așadar informații, atitudini, sentimente, emoții, idei; comunicăm pentru a informa, a convinge, a impresiona, a determina acțiunea cuiva sau doar pentru amuzament. În literatura de specialitate (Cuilenburg, Scholten, Noomen, Știința comunicării, Humanitas, București, 2000) există un oarecare consens în definirea organizației: organizația este acel "cadru instituționalizat în care mai mulți indivizi conlucrează pentru a atinge un anumit scop". Deasemenea mai este definită: "sisteme sociale în interiorul cărora dominante sunt raporturile scop-mijloace", sau: "un ansamblu dinamic de relații dintre oameni, instrumente și mediul ambiant, cu finalitate determinată". Comunicarea organizațională este forma particulară de comunicare ce survine în instituții care îndeplinesc astfel de condiții; ea acoperă o multitudine de situații concrete, de la comunicarea orizontală între angajații aflați la același nivel ierarhic, de la comunicarea creată în cadrul structurilor informale dintr-o organizație, până la comunicarea dintre managerul general și subordonații săi sau până la gestionarea coordonată a informațiilor dintr-o firmă.

W. Richard Scott în [14, p.55-56] și (R. Scott, 2005) identifică trei perspective mari în definirea și analizarea organizațiilor: a). sistemul rațional – în această paradigmă, organizațiile sunt înțelese drept colectivități orientate de urmărirea unor scopuri specifice și care sunt caracterizate de anumite structuri sociale înalt formalizate; b). sistemul natural, organizațiile sunt colectivități formate din participanți care urmăresc interese multiple, individuale și comune, dar care sunt conștienți de importanța perpetuării organizației. În același timp, „structura informală de relații ce se dezvoltă între participanți oferă un ghid informativ mai precis pentru înțelegerea comportamentului organizațional, decât este cel oferit de structura formală” [14, p.56]; c). sistemul deschis-organizațiile presupun activități interdependente ce „leagă coaliții schimbătoare ale participanților; sistemele sunt *întipărite în* sau dependente de schimburile continue cu, și *formate de* mediile în care funcționează”.

Eficiența unei organizații se bazează pe specializarea funcțiilor la nivel de compartimente și de indivizi și pe complementaritatea acestor funcții. Din aceste caracteristici de bază ale activității organizaționale rezultă necesitatea schimbului de informații între compartimente, între indivizi, între organizație și mediul său socio-economic. Comunicarea însă este fluxul vital care face posibile performanțele unei organizații. De calitatea și funcționalitatea ei depinde modul în care sunt folosite resursele și sunt atinse scopurile. Comunicarea inclusiv în organizație precede aceiași pași de bază: proces extrem de complex ce se realizează prin intermediul mai multor feluri de limbaje; poate fi perturbată de diferiți factori; depinde de contextul în care are loc; specifică fiecărui individ și care poate avea loc la diferite niveluri. Parte din procesele și atitudinile noastre mentale fac ca atunci când comunicăm să nu avem întotdeauna plasticitatea necesară în gândire, ci să ne uităm unii la alții prin niște "filtre" perceptuale.

Elementele care determină existența unei organizații sunt următoarele:

- existența a doi sau mai mulți indivizi (*size*);
- care recunosc că unele din scopurile lor pot fi mai bine îndeplinite prin acțiuni interdependente

(cooperare), chiar dacă s-ar putea să apară dezacorduri (conflicte) între ei (*interdependence*);

- care iau materie, energie, informație, din mediul în care se află (*input*);
- care dezvoltă relații de coordonare și control pentru a capitaliza interdependența în timpul operării cu aceste inputuri (*throughput*);
- care restituie mediului inputurile modificate, în încercarea de a îndeplini țelurile pe care acea interdependență s-a presupus că le face posibile (*output*).

Orice organizație constă, după cum arată Graham și Bennett, din premise (scopurile și activitățile comune), angajați, conducere, echipamente, materiale, fonduri. Pentru armonizarea scopurilor generale cu scopurile individuale ale organizației un rol important îl are managementul comunicării organizaționale care se realizează în principal prin intermediul diverselor canale și rețele de comunicare. Atât la nivel teoretic cât mai ales la nivel practic se caută cele mai eficiente soluții și metode pentru un schimb de mesaje și informații eficient în organizații. Conducerea comunică angajaților deciziile sale, controlează executarea lor, iar deciziile sunt bazate la rândul lor pe fluxul de informații.

Funcțiile organizaționale ale comunicării sunt următoarele:

1. Control - să clarifice îndatoririle, să stabilească autoritatea și responsabilitățile.
2. Informare - să furnizeze baza deciziilor.
3. Coordonare - să facă posibilă acțiunea comună eficientă.
4. Motivare - să stimuleze cooperarea și implicarea în atingerea obiectivelor.
5. Emoțională - să permită exprimarea trăirilor sentimentelor etc. Comunicarea se realizează atât interpersonal, cât și intraorganizațional (între subunități ale aceleiași organizații) și extraorganizațional (cu persoane sau organizații legate funcțional de activitatea organizației: furnizori, clienți, public, etc). Fiecare dintre aceste niveluri are grade de complexitate diferite și presupune restricții legate de rolurile organizaționale (superior /subordonat, compartimente de decizie /execuție), norme specifice și structura organizației. Informația circulă prin rețele de comunicare, (Graham, H.T., Bennett, R. Human resources management 1995, p. 121.) cuprinzând mai multe persoane, grupuri, compartimente, care îndeplinesc atât roluri de emițător cât și de receptor.

Organizațiile definite ca mari rețele în care informația este primită, sortată și direcționată este distribuită către numeroși centri ierarhici și funcționali. Organizațiile comerciale sau cele non-profit reprezintă tot atâtea sisteme de prelucrare a informației.

Activitățile unei organizații pot fi împărțite în trei categorii:

1. Activitatea de producție îi corespunde un (sub)sistem: sistemul de transformare a unui input oarecare (bunuri sau servicii) destinat în general pieței ("mediului social").
2. Activitatea de conducere-management – sistemului de management i se supune întregul proces de producție.
3. Sistemul de management- sistemul prin care managerul este alimentat cu date din interiorul și exteriorul organizației.

Sunt trei tipuri de activități manageriale: planificarea, organizarea și administrarea. Planificarea înseamnă stabilirea scopurilor organizației și a etapelor lor de realizare. Fazele etapei de planificare sunt:

- ✓ Intelligence/culegerea de informații
- ✓ Design/conceperea modelului de acțiune
- ✓ Choice/opțiunea de ordin strategic.

Organizarea/coordonarea activității de execuție este o fază costisitoare ca timp și presupune: activarea personalului, asigurarea fondurilor financiare și a mijloacelor de producție, diviziunea eficientă a forței de muncă pe când efectuarea controlului activităților este un proces perfect circular

Activitatea managerială este considerată un feedback. Un feedback are trei laturi esențiale:

1. direcție, finalitate, normă;
2. comportament forțat care poate fi considerat ca abatere de la normă;
3. activitatea de corecție sau contra-acțiune corectivă.

Principiul legat de feedback se referă la supravegherea continuă a activității unui sistem oarecare, astfel încât informațiile despre abaterile de la parcursul dorit să permită respectivului să corijeze devierile sau să le contracareze.

Se vorbește despre trei niveluri de decizie: strategic, tactic, operațional. În cadrul primului nivel cel strategic acesta se referă la: deciziile privind scopurile vizate de o instituție; decizii pe termen lung, de exemplu lansarea de noi produse, de noi piețe de desfacere sau utilizarea de noi strategii comerciale. Nivelul doi, tactic: se referă la mijloacele care urmează a fi folosite și la decizii pe termen mijlociu, de aproximativ un an, de exemplu bugetul alocat campaniilor de publicitate. Conform ultimului nivel cel operațional; deciziile sunt imediate, pe termen scurt vizează programul de lucru, ritm de acumulare și desfacerea de stocuri.

În general, analiza comunicării organizaționale se face pornind de la ideea că există cel puțin patru [5, p.76] niveluri cu o identitate clară, niveluri care, bineînțeles, se află în interdependență. Primul nivel este cel al *individului*, înțeles ca entitate care operează în cadrul organizației. Farace, Monge și Russell consideră că noțiunea cheie la acest nivel din punctul de vedere al comunicării organizaționale o constituie cea de cantitate de informații (*load*). În mod ideal, există un quantum optim al informațiilor pentru fiecare membru al unei organizații (în funcție de poziția pe care acesta o ocupă în cadrul ei); dacă acest quantum este depășit (*overload* – cum se întâmplă, de exemplu, în cazul unui manager supraaglomerat de probleme și obligații multiple), atunci comunicarea devine inefficientă și în anumite situații ea se poate chiar bloca. La extrema cealaltă avem lipsa informațiilor – *underload* – care determină, de obicei, incapacitatea angajaților de a-și duce la îndeplinire sarcinile (un caz tipic este cel relatat de Fons Trompenaars [11]: managerul general al unei sucursale asiatice a firmei *Shell* nu era la curent cu nemulțumirile personalului indigen legate de tipul de cultură impus de europeni, și nu-și putea astfel explica unele deficiențe ale procesului productiv). Un al doilea nivel structural este cel al *diadei*, care poate lua forma relației șef – subordonat (inegalitate de statut) sau forma relației dintre colegi (egalitate de statut, chiar dacă în anumite cazuri nu se instituie imediat și o relație amicală, așa cum par să sugereze unii autori). Central este aici conceptul de *regulă*; a cunoaște regulile dintr-o organizație înseamnă, înainte de toate, a avea un minim grad de adaptare la realitatea acelei firme. Însă dincolo de regulile formale de desfășurare a activității și de dezvoltare a relațiilor în interiorul firmei (reguli care sunt de cele mai multe ori precizate în mod explicit angajaților, atât în scris, cât și în comunicarea orală) sunt active și numeroase reguli informale.

Haney, în studiul clasic *Communication and organizational behaviour* (1960) arăta că: "O organizație în ziua de azi necesită *performanță de ordin comunicativ* la un nivel de realizare fără precedent. Principala solicitare la care este supusă organizația noastră este de a asigura într-o măsură din ce în ce mai mare un *climat organizatoric* corespunzător necesităților cărora le fac față membrii organizației". Climatul de comunicare este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizațională. Climatul influențează atât procesul comunicării, cât și efectele sale asupra

performanței individuale și de grup și a satisfacției. Climatul de cooperare este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanții sunt preocupați de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază și se respectă reciproc, nu acționează pe baza unor "agende ascunse". Climatul defensiv este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajați, suspiciune, tendință de a-i domina și controla pe ceilalți, tendință de securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun și alta gândesc și fac). Participanții sunt preocupați mai mult de conflicte și tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează și filtrează informația și încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere personală. Climatul de comunicare depinde nu numai de natura organizației, ci și de valorile și tradițiile sale, de grupurile de putere existente și de relațiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al rețelelor de comunicare.

„Ceea ce contează cu adevărat sunt acțiunile voastre de zi cu zi, privite pe termen lung. (...) Dacă investiți mereu în perfecționarea talentului de lider, rezultatul va fi o dezvoltare armonioasă, realizată însă de-a lungul timpului, nu într-o singură zi” ne sfătuiește Maxwell J.C.. (Maxwell J.C. p.152. Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații. București: Editura Amaltea, 2005.)

Într-o organizație funcționează indivizi de proveniență și factură diferită: origine socială, biografie, opinii, idealuri, idei. Acestea îngreunează procesul de comunicare și mai mult are loc o pseudo-comunicare: “ (...) principalul obstacol al oricărei forme de comunicare (...) este pur și simplu de ordinul diferenței”. (idem)

În general, comunicarea dintre indivizi pleacă de la axioma că “lumea este așa cum o văd eu”, atitudine defensivă care se transformă într-o barieră de netrecut și care poate avea rol funest în organizație. În anii 50, Gibbs făcea distincția între “climat defensiv” - în care “ceilalți” sunt considerați pericol pentru societate, obligând-o la autoapărare și “climat deschis” - care asigură comunicarea deschisă cu “ceilalți”, cu posibilitatea de a învăța din experiența și opiniile celuilalt. Din cercetările efectuate a rezultat că, în relativ multe organizații, domnește un climat defensiv, care reprezintă un obstacol pentru procesul de dezvoltare.

Misiunea managerului este de a impune colaboratorilor săi un stil de comunicare. Stilul depinde de modul în care managerul reacționează la două condiții:

a) recunoașterea propriei subiectivități - imaginea sa despre realitate este în proprii săi ochi o imagine subiectivă, incompletă, deformantă sau singulară, de același ordin și prin urmare comparabilă cu orice imagine a realității;

b) asumarea poziției sale active - acceptarea faptului că subalternii săi funcționează într-un cadru dirijat de manager, în vreme ce el însuși, ca manager, acționează “fără șef”.

Performanța în muncă poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizațional. Pe lângă variabilele individuale care influențează performanța (aptitudini, competențe, motivație, trăsături de personalitate, stare de sănătate) și alte variabile organizaționale, de natură tehnică, tehnologică și de organizare a activității (echipamente, spațiu și orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală și organizațională este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feedback-ul, cunoașterea rezultatelor imediate și finale ale activității proprii, are o influență pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizație, șefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea rezultatelor are un rol informațional și totodată motivațional: centreează atenția pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile și adecvate performanței; excesul de feedback poate deteriora performanța

în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator și ineficient. Nu toate aspectele comunicării contribuie egal la performanță, aceleași frecvențe a comunicării ascendente a doi angajați fiindu-le asociate conținuturi diferite: unul furnizează informații utile deciziei, celălalt cere permanent îndrumări.

Satisfacția în muncă este influențată și ea de comunicare, așa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informație sunt mai mulțumiți, deși au performanțe mai slabe, *deficitul* de informație și *distorsiunea* creează insatisfacție, mai ales atunci când este vorba de informație utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacție ci și nesiguranță și tensiune emoțională.

Eficiența activității la nivel grupal depinde de natura rețelei (formală/informală) și de structura ei (restrictivă/flexibilă). Rețelele formale sunt destinate circuitului informațiilor necesare bunei desfășurări a activității și, din acest motiv sunt și restrictive: participanții au acces numai la acele informații care le sunt indispensabile activității proprii și colaborărilor implicate. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât controlul fluxului informațional crește. Rețele restrictive, prin faptul că au circuite informaționale și reguli de comunicare bine definite, au avantajul că permit o execuție rapidă (principala rațiune a unității de comandă) și nu lasă loc pentru deliberări, interpretări individuale. Dezavantajul lor este legat de faptul că nu permit decât în mică măsură realizarea funcției expresive a comunicării; au tendința de a genera stări de insatisfacție, tensiuni, opoziție, filtrări și blocaje.

Funcționalitatea rețelelor nerestrictive, fie ele formale sau informale este afectată de lentoarea difuzării mesajelor, de dependența transiterii de caracteristicile individuale ale participanților (motivație, interese etc) și de tendința spre exces de informație. Avantajul lor constă în faptul că satisfacția generată de accesul la informație mărește coeziunea grupurilor și loialitatea față de organizație. Existența rețelelor de comunicare informală nu are numai efecte negative asupra eficienței activității. Rezistența la schimbare poate fi contracarată promovând elemente ale schimbării prin aceste rețele: credibilitatea informațiilor va fi crescută de asocierea lor cu sursele informale, iar angajații vor accepta mai ușor persuasiunea și vor adera la schimbările propuse.

Managerul competent nu comunică la întâmplare și după bunul plac, ci conform unei strategii. Acesta se supune unor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizației, etica individuală a managerilor. La nivel de organizație adoptă anumite strategii de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizației. Toate aceste comportamente de comunicare generează climatul de comunicare specific organizației, climat de care depinde productivitatea și capacitatea de schimbare a organizației, deci succesul acesteia. Etica este un concept situațional complex, deci imposibil de cuprins în norme. Poate secretele condiției umane se află tocmai în spatele complexității de ordin etic. Oamenii au nevoie, pentru a fi productivi, de un anumit standard de etică, de morală. Oamenii au dreptul "să știe" și "să nu știe". Comunicarea inoportună este o formă de poluare psiho-socială. În societatea informatizată de astăzi problemele majore de etică sunt concentrate în jurul relației omului cu informația. Cultura organizațională include valorile legate de modul în care este tratată informația. Trei sunt elementele ce trebuie avute în vedere pentru a asigura o organizație etică: primul privește informația necesară funcționării organizației, al doilea mijloacele de strângere a informației și al treilea modul de lucru cu informația.

Informația necesară organizației se află la confluența a trei surse: informația privind individul, informația privind organizația, informația privind mediul în care funcționează organizația. Legat de angajați, managerii au nevoie doar de acele informații legate de individ ce au relevanță pentru decizia

pe care trebuie să o ia. A avea la dispoziție mai multă informație decât este nevoie poate perturba procesul de decizie și poate fi inoportun pentru individ. Un alt aspect: organizațiile trebuie să respecte libertatea angajaților de a transmite informații din organizație către comunitate în spiritul responsabilității lor sociale, dar în același timp ele trebuie să aibă o politică de protejare a informațiilor cu care lucrează. O altă problemă care se pune este în ce măsură angajații trebuie să aibă acces la informațiile strânse de către organizație despre ei.

Există anumite informații despre organizație de care societatea are nevoie, de exemplu cele despre produsele acesteia, sau informații privind activitatea ei financiară, drepturile și obligațiile ei. Apare aici și problema genului de informații pe care organizația are dreptul să le comunice despre angajați în exterior, fără permisiunea acestora.

Organizațiile au nevoie pentru buna lor funcționare de anumite informații legate de comunitate, de publicul larg, de concurență. Problemele care apar aici se referă mai ales la modul în care se culege informația. Conducerea unei organizații trebuie să fie preocupată și de etica scopului străngerii informației, și de etica modului în care aceasta se face.

Informația poate fi pierdută fără ca cel furat să-și dea seama și, în acest sens, securitatea informației este mult mai dificil de asigurat. Organizațiile trebuie să-și stabilească o politică clară în legătură cu modul de lucru cu informația: cine are acces la informație, când să se deblocheze o anumită informație și când să se distrugă informația.

Prin modul în care comunică, managerul este o "reclamă" pentru el însuși și pentru organizația pe care o reprezintă. Orice manager trebuie să aibă îndemânarea de a transmite cu competență mesaje orale, și de a ști să asculte pentru a citi informațiile. Îndemânarea de a vorbi în public și de a asculta cere studiu, exercițiu, vocație. În general, managerii dau mai puțină importanță deprinderii de a asculta. Pentru o bună comunicare, ei trebuie să știe să-l încurajeze pe vorbitor, astfel încât acesta să atingă limita maximă a potențialului său comunicativ.

În "Știința rezolvării conflictelor" (Cornelius, Faire, Știința rezolvării conflictelor, Știință și Tehnică, București, 1996, p. 73) autorul adaugă: o bună ascultare este o abilitate fundamentală de rezolvare a conflictului. Puțini oameni au calități de bun ascultător. Ascultarea activă înseamnă acordarea temporară a propriului punct de vedere la punctul de vedere al partenerului. Câteva sugestii: nu vorbiți despre dv; nu schimbați subiectul/subiectele; nu dați sfaturi, nu diagnosticați, nu încurajați, nu criticați sau hărțuiți; nu vă gândiți la ceea ce veți spune; nu ignorați sentimentele celuilalt. Apreciați ceea ce simte el din ceea ce nu spune, precum și din ceea ce spune; urmăriți comunicarea nonverbală. Lista sfaturilor mai cuprinde: nu pretindeți că ați înțeles ce vrea să spună dacă, de fapt, nu l-ați înțeles; întrebați-l despre nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile lui; confirmați că l-ați înțeles. Parafrazați ideea principală: "Spui că vrei să...?", "Spui că nu crezi că vei suporta o tensiune atât de mare?", "Te simți cu adevărat revoltat?" Deprinderile de a scrie, a citi și a asculta condiționează performanțele.

Managerii trebuie să urmărească permanent perfecționarea comunicării manageriale datorită importanței ei crescânde în întreprinderile moderne.

Direcțiile de acțiune în acest sens includ:

- ✓ ameliorarea stilului de comunicare orală (vorbit și ascultat) și scrisă (citit și scris);
- ✓ creșterea abilității în alegerea celor mai potrivite mijloace de comunicare;
- ✓ luarea în considerație a particularităților psihice ale partenerilor de comunicare în funcție de sex, nivel cultural, deosebiri de limbă etc.

Liniștea e de aur în conversație, pentru că celălalt este mult mai interesat de propria persoană. Fiecare om are o dorință profundă de a fi ascultat, pentru că aceasta îl face să se simtă bine și mai important. K. Davis (K. Davis-Human Behaviour at work, Organizational Behaviour, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981) are câteva sfaturi pentru receptor:

1. să nu vorbești în același timp cu emitentul;
2. să-i creezi relaxare acestuia; (gesturi nonverbale se reflectă inconștient în comportamentul și atitudinea celuilalt provocând o reacție)
3. să-i arăți că dorești să-l asculți;
4. să nu te distrezi în timp ce vorbește; (asemeni uni copil mic ce se distrează și sare în sus în timp ce mama îi spune lucruri serioase și importante)
5. să comunici neverbal cu el pentru a-l încuraja; (venind cu gesturi nonverbale pozitive încurajezi interlocutor să susțină discuția și să detalieze informația )
6. să fii liniștit;
7. să-ți păstrezi calmul;
8. să nu critici; (critica după cum bine știm provoacă reacții de feedback negativ)
9. să pui întrebări; (a pune întrebări înseamnă că ești implicat, te interesează și deschizi mult mai mult comunicarea)

Spre o concluzie. Chiar dacă organizațiile tind să devină niște organisme închise și supererarhizate au în ele nu doar prin lucrul celor din resursele umane acele instrumente prin care eficiența comunicării în cadrul organizațiilor să asigure o stare generală de bine tuturor. Atenția la detalii, ascultarea interlocutorului, feedbackul și empatia sunt doar câteva din multele posibilități prin care eventualele obstacole pot fi depășite.

#### **Bibliografie:**

1. Pease A, Garner A. *Limbaajul vorbirii Arta conversației* București: Polimark,, 1994
2. Farace, R., Monge, P., Russell, H., *Communicating and Organizing*, New York, 1977
3. Frunză S., *Comunicarea etică și responsabilitatea socială*, București: Tritonic 2011.
4. Gary Johns, *Comportament organizațional*, București Editura Economică,,1996.
5. Libaert, T., *Comunicarea de criză*, Bucuresti: Editura C.H. Beck. 2008.
6. Libaert, T., *Planul de comunicare*, Bucuresti. Polirom. 2009.
7. Littlejohn S. *Theories of Human Communication*. Belmont Wadsworth Publishing Company. 1989
8. Paus, Viorica Aura, *Comunicare și resurse umane*, Polirom, Bucuresti. 2006.
9. Scott , Richard W., *Instituții și organizații*, Iași: Editura Polirom. 2005.
10. Stanciu, Șt.; Ionescu, M. A., *Cultură și comportament organizațional*, București. 2005
11. Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Ch., *Business Across Cultures*, Southern Gate & Chichester: Capstone Publishing. 2003
12. Trompenaars, F, Hampden-Turner, Ch.s, *Managing People Across Cultures*, Southern Gate&Chichester: Capstone Publishing. 2004.
13. Vlăsceanu, M. *Organizații și cultură organizațională*, București: Trei. 1999.
14. Vlăsceanu M. *Organizații și comportament organizațional*. Iași: Polirom, 2003.
15. Scott , Richard W., *Instituții și organizații*, Iași: Editura Polirom. 2005.
16. <https://www.scribd.com/document/409993905/282-413-1-SM-Ioan-Alexandru-GRĂDINARU-Bariere-în-comunicarea-organizațională>