**TEMA 3. PARADIGMA FORMAL -TRANZACȚIONALĂ ȘI RELAȚIONAL - SISTEMICĂ A COMUNICĂRII**

1. Analiza sistemică a comunicării prin intermediul tranzacțiilor.

2. Dimensiunea relațională a comunicării.

3. Comunicarea în organizații.

Comunicarea umană se poate desfăşura pe câteva niveluri relativ distincte, aşa cum sunt ele prezentate în continuare.

**1. Comunicarea intrapersonală. Este comunicarea în sine şi către sine.** Comunicarea intrapersonală este comunicarea în şi către sine. Fiecare fiinţă umană se cunoaşte şi se judecă pe sine, îşi pune întrebări şi îşi răspunde, astfel că această comunicare cu propriul forum interior devine o sursă de echilibru psihic şi emoţional. Deşi nu presupune existenţa unor comunicatori distincţi, dialogul interior pe care îl purtăm cu noi înşine reprezintă un autentic proces de comunicare, în care îşi află locul chiar şi falsificarea informaţiei în vederea inducerii în eroare a interlocutorului (de exemplu situaţia, destul de frecventă, a oamenilor care se mint sau amăgesc ei înşişi). Deși ea nu presupune existența unor comunicatori distincți, iar dialogul interior pe care îl poartă cu noi înșine reprezintă un autentic proces de comunicare. Spre deosebire de toate celelalte tipuri de comunicare, cel intrapersonal nu presupune cu necesitate codificarea și decodificarea mesajelor. Astfel, omul poate sta de vorba cu sine însuși fără cuvinte, ceea ce înseamnă că verbalizarea gandurilor nu este un fenomen foarte frecvent. Comunicarea intrapersonală condiţionează în mod semnificativ comunicarea interpersonală deoarece prima facilitează procesul autocunoaşterii şi autodezvăluirii ca relevare a informaţiilor despre sine. Comportamentul comunicaţional implică trei situaţii cognitive distincte ale eu-lui:

* eu-l se cunoaşte pe sine;
* eu-l îi cunoaşte pe ceilalţi;
* eu-l este cunoscut de ceilalţi;

Autodezvăluirea, apreciază specialiştii, este una dintre cele mai importante forme ale comunicării în care ne putem angaja iar includerea în structura unui act comunicaţional a unor elemente de tipul autodezvăluirii asigură: o mai bună cunoaştere de sine, măreşte abilitatea de a face faţă diverselor situaţii, asigură profunzime relaţională și predispune la reciprocitate apărând astfel o creştere semnificativă a receptivităţii interlocutorului şi implicit a eficienţei comunicării în general.

Comunicarea intrapersonală este comunicarea în care nu se pot diferenția receptorul de emițător, având loc în spațiul exclusiv mintal, adimensional și subiectiv. Sciziunea personalității ce permite dialogul interior este generatoare de conflicte și dezbateri interne ce pot fi productive în planul gândirii și al conștiintei morale. Aceasta presupune sondarea lumii noastre interioare comunicarea în și către sine și poate îmbraca o formă directă sau indirectă urmarind obiective multiple și complexe:

* persuadarea interlocutorului;
* recunoașterea valorii personale;
* satisfacerea nevoilor afective, de control, de dominație;
* crearea și întreținerea legăturilor umane.

**2. Comunicarea interpersonală. Este comunicarea între oameni.** Comunicarea interpersonală presupune strict doi participanţi şi are calitatea de a influenţa opiniile, atitudinile sau credinţele oamenilor. Obiectivele acestei comunicări sunt extrem de multiple şi complexe: cunoaşterea celor de lângă noi, crearea şi întreţinerea legăturilor umane, persuadarea interlocutorului, recunoaşterea valorii personale, satisfacerea nevoilor afective, de control şi dominaţie etc. Comunicarea interpresonală directă presupune iniţierea de contacte personale nemijlocite şi interactive între oameni, pe când cea interpersonală indirectă are nevoie de mijloace şi tehnici secundare de punere în contact uman (scrierea, înregistrările magnetice sau telecomunicaţiile).În psihologie socială se evidenţiază trei tipuri de comunicare interpersonală:

**1. comunicarea imperativă** - o formă autoritară a interacţiunii cu partenerul de comunicare, cu scopul acumulării controlului asupra comportamentului lui şi care-i face pe partener să recurgă ia unele acţiuni determinate. Ea se foloseşte în cazurile relaţiilor statutare, „părinte - copil" etc. .

**2. comunicarea manipulativă** - o formă a comunicării interpersonale, conform căreia acţiunea asupra partenerului de comunicare se face cu scopul manipulării lui în mod secret.

**3. comunicarea dialogată** - o interacţiune subiectivă între doi sau mai mulţi subiecţi de comunicare sub formă de dialog.

**Laturile comunicării interpersonale:**

**1. Latura perceptivă a comunicării.**

La baza laturii perceptive stau următoarele:

a). prima impresie - dacă partenerul ne place la exterior, noi îl considerăm bun, interesant, deştept şi invers.

b). perceperea şi înţelegerea partenerului în comunicarea de lungă durată - la baza perceperii stă factorul „atitudinii faţă de noi" (ex.: oamenii care au o atitudine pozitivă faţă de noi, la rândul nostru, noi îi primim mai bine şi invers).

c). înţelegerea acţiunilor partenerului, o greşeală este interpretarea greşită acţiunilor. Cercetările au demonstrat că pentru determinarea parametrului caracteristic partenerului avem la dispoziţie două izvoare de informaţie:

a). vestimentaţia partenerului (stilul său);

b). manierele comportamentale (cum merge, cum vorbeşte, priveşte etc.).

**2. Latura comunicativă a comunicării.** Referitor la latura comunicativă este importantă întrebarea „care sunt barierele unei comunicări eficiente?". Psihologul rus Porşnev menţionează un element destul de important în calitate de barieră - contrasugestia. El evidenţiază trei tipuri de contrasugestie :

a). fuga sau evitarea (nu doreşte contactul);

b). autoritatea;

c). neînţelegerea (neînţelegerea comunicării pe baza autorităţii).

**3. *Latura interactivă***. La baza laturii interactive stă acţiunea care constituie principalul mijloc al comunicării. Pentru a analiza acţiunile în comunicare este important: a) de a atribui situaţia acţiunii; b) cum putem alege acţiunile comportamentale.

**3. Comunicarea de grup. Este comunicarea între membrii grupurilor şi comunicarea dintre oamenii din grupuri cu alţi oamenii.** Comunicarea de grup se derulează în colectivităţi umane restrânse: echipe, familii, cercuri de prieteni, colegii de redacţii etc. Ea este o altă ipostază a comunicării interpersonale ce presupune însă mai mult de doi participanţi. Limita superioară variază de la caz la caz, dar, în general, sunt considerate tipice pentru această formă de comunicare grupurile mici, cu cel mult 10-15 participanţi (de exemplu, brainstorming-ul). La acest nivel se asigură schimburi de idei şi emoţii, se împărtăşesc experienţe şi se caută soluţii de rezolvare a problemelor, se iau decizii şi se aplanează conflicte.

Încă din cele mai vechi timpuri, grupul a reprezentat cadrul de afirmare şi de securitate, precum și nevoia asociativă a fiinţei umane, incapabilă de a se aliena de domeniului social. Conceptul de grup cuprinde în definiția sa o corelare de ansambluri sociale de dimensiuni şi structuri variate, având astfel ca reper fundamental sinonimia cu masa, mulţimea, comunitatea sau organismul. “Fiecare membru al grupului are șansa de a interacționa semic cu toți ceilalți membri și poate îndeplini în aceeași măsură rolul de emitent sau rolul de receptor.” (Gh. I. Fârte 2004).

Prin comunicarea în grup se înțelege comunicarea între o mulțime de persoane unite prin relații de tip afectiv, normativ, comunicativ și funcțional. Grupul nu este rezultatul unei însumari mecanice a unor indivizi ci este o colectivitate cu o personalitate aparte, diferită de cea a fiecărui membru în parte. În general, comunicarea este de o deprindere umană care, că orice altă deprindere, se învață. Omul se naște cu aptitudinea de a comunica, dar fără instrucția, educația comunicării, omul nu ajunge să poată comunica cu adevărat. Se presupune că toți oamenii ajung într-un fel sau altul să comunice. Important este a comunica eficient. Pentru această se impune cunoașterea unor reguli și tehnici elementare de comunicare umană, care se învață de regulă în școli, dar există și scrieri cu reguli de comunicare umană.

Comunicarea de grup formă a comunicării interpersonale și cea mai folosită formă a comunicării în toate organizațiile, inclusiv în cea militară, este esențială în cadrul echipelor de profesioniști angajați într-un proiect comun. În cadrul acestui tip de comunicare un rol esențial îl deține liderul pentru: activarea și menținerea interacțiunilor comunicative dintre participanți; pregătirea materială, psihologică și informațională a întâlnirilor (prin multiplicarea și difuzarea cu anticipație a documentelor indispensabile bunului mers al lucrărilor); crearea condițiilor pentru îmbunătățirea activității grupului; asigurarea pentru fiecare a satisfacției psihologice de natură să le motiveze constant colaborarea; readucerea la subiect a amatorilor de digresiuni. În cadrul unei instituţii, comunicatorii sunt acele persoane desemnate să inter-relaţioneze cu diversele categorii de publicuri ţintă ale instituţiei. Astfel, fiecare birou, serviciu sau departament poate avea o persoană cu atribuţii de comunicare cu petenţii sau cu funcţionarii publici din interiorul sau din afară instituţiei respective.

Pentru o activitate caracterizată de eficiență, longevitate și satisfacție, fiecare grup apelează la conceptul numit organizarea comunicării. Astfel, comunicarea este supusă anumitor norme și reguli, determinate în mod natural, pentru a dezbate, a decide sau a acționa la nivel general. Astfel, persoanele integrate într-o astfel de organizație, urmăresc realizarea unui obiectiv comun, grupul reprezentând unitatea de bază a structurilor organizaţionale, o micro-societate care se naşte, creşte, se dezvoltă şi dispare, la un moment dat.

**Nașterea grupului.** “Pentru a forma un grup, nu este suficient să aduni într-un loc mai multe persoane”, afirmă Yves Saint Arnaud. În procesele de formare a grupurilor de muncă sunt antrenate o serie de variabile care determină, în cele din urmă, structura şi performanţele acestora: mărimea, normele, rolurile, statutul şi coeziunea membrilor grupului.Cercetătorii au avut ca prim scop stabilirea numărului ideal de membri al unui grup care facilitează obținerea de satisfacție atât la nivel unitar, cât și la nivel divizat și individualizat. În mod categoric, emiterea ideilor și diversitatea comunicării se amplifică, direct proporțional cu creșterea numărului membrilor grupului.Potrivit concepției lui Gilles Amando, “căutarea unei soluții logice este mai bine coordonată în grupurile mici (3-4 persoane), în timp ce nivelul eficienței finale nu-l va depăși probabil pe cel al competenței logice a celui mai bun participant”.

Dacă numărul persoanelor din cadrul grupului depășește cifra de 20, interacționarea devine mai dificilă, făcând posibilă crearea unor subgrupuri și detașarea gradată a acestora față de bază. În acest caz se intensifică controversele,polemicile și dificultatea în stabilirea și menținerea coeziunii și a acordului. Cercetătorii au avut ca prim scop stabilirea numărului ideal de membri al unui grup care facilitează obținerea de satisfacție atât la nivel unitar, cât și la nivel divizat și individualizat. În mod categoric, emiterea ideilor și diversitatea comunicării se amplifică, direct proporțional cu creșterea numărului membrilor grupului.

Coeziunea este o proprietate importantă care măsoară gradul de atractivitate a grupului pentru membrii acestuia. Consecinţele unităţii grupului sunt o mai mare participare la activităţi, mai multă conformare din partea membrilor şi performanţe crescute. Coeziunea de grup se află în strânsă legătură cu comunicarea datorită "dependenței reciproce a interacțiunii și sentimentului [4, p.106].

**Eficiența grupului.** Fenomenele subtile precum lenea socială efectele ierarhiei și diferențele de personalitate constituie un obstacol puternic împotriva performanței. Pentru o mai bună eficiență, trebuie să fie stabilite de la bun începutobiectivele individuale și de echipă, precum și planificarea sarcinii.Simultan, trebuie să existe "feedback clar și adecvat" referitor la performanța în timp[10, p.41]. Fără a fi o rețeta sigură, se poate vorbi despre o strategie care permite conturarea unui cadru eficient de muncă, comunicare, relaționare în grup. Direcțiile de interes sunt: activitățile de formare a grupului, respectiv activitățile de menținere a acestuia.

**Activități de formare a grupului.**

Obiectivele importante ale acestor activități sunt:

- cunoașterea reciprocă și cunoașterea de sine;

- cunoașterea și conștientizarea stilului personal de învățare;

- stimularea și conștientizarea gradului de participare la activitateade grup;

- stimularea empatiei;

- asigurarea asumării rolului /sarcinilor în grup.

Funcţionarea grupurilor presupune asumarea, ocazională sau permanentă, de către membri, a unor roluri complementare, orientate fie spre realizarea sarcinii, fie spre menţinerea relaţiilor dintre membri, fie spre afirmarea şi întărirea propriului statut. Primele două categorii de roluri sunt în egală măsură productive pentru scopurile grupului, deoarece atingerea lor presupune nu numai realizarea sarcinii propriu-zise, ci şi optimizarea interacţiunii membrilor. Toate cele trei categorii de roluri duc la satisfacerea cerinţelor grupului şi a indivizilor, consideraţi ca entităţi, în procesul de îndeplinire a sarcinii comune. Rolurile orientate spre sarcină aparţin vieţii "raţionale" a grupului, îndeplinind funcţii de facilitare a definirii sarcinilor, de atingere a obiectivelor, de planificare a activităţilor, de alocare a resurselor, de distribuire a îndatoririlor şi responsabilităţilor, de verificare a performanţelor şi controlare a calităţii, de revizuire a activităţii. Iată câteva posibile roluri orientate spre sarcină:

**Iniţiatorul** - este cel care "porneşte," la propriu, treaba, mai ales în primele momente de existenţă a grupului şi este jucat de cel care îi adună laolaltă pe membri. El poate fi la început şi lider al grupului, sau poate orienta ulterior activitatea grupului spre o nouă direcţie.

**Clarificatorul** - analizează contribuţiile individuale şi desprinde semnificaţia lor în raport cu sarcina grupului, găseşte punctele de legătură între contribuţiile membrilor, îi încurajează pe ceilalţi să fie mai precişi şi să evite greşelile (expresii specifice: "dacă înţeleg eu bine, vrei să spui că...", "aşa cum spuneai...").

**Ofertantul de informaţie** - furnizează informaţii care contribuie la realizarea sarcinii, constând din cunoştinţe sau experienţe utile de natură tehnică, sau chiar informaţii care precizează natura sarcinii. El se poate oferi să caute informaţii. Contribuţia lui caracteristică este de a veni cu informaţii la momentul potrivit.

**Cel care pune întrebări** - rolul lui este de a manifesta o atitudine criticăreferitoare la natura sarcinii sau la modul în care membrii grupului îşi îndeplinesc sarcinile individuale. El este relativ detaşat de ceea ce se întâmplăşi poate feri grupul de devieri de la scopurile iniţiale.

**Resoneurul** - are rolul de a însuma contribuţiile celorlalţi membri, fără a aduce nimic nou, dar permiţând grupului să verifice unde s-a ajuns.

Informal, rolul poate fi jucat de cel care expune pe scurt ce s-a făcut până la un moment dat, dar poate exista şi o variantă formală a rolului, când cineva îndeplineşte o funcţie de secretar, care notează ce se spune şi/sau face, furnizând periodic membrilor o dare de seamă. Contribuţia lui poate fi importantă pentru că furnizează un punct de pornire clar pentru o etapă ulterioară de activitate, mai ales când grupul se află într-un impas.

**Elaboratorul** - omul planurilor strategice.

**Coordonatorul** - poate fi liderul grupului, canalizând eforturile membrilor spre atingerea obiectivelor.

**Evaluatorul critic** - "ochiul soacrei" - surprinde cu uşurinţă deficienţele şi punctele slabe ale contribuţiilor celorlalţi; este orientat spre evaluarea calităţii rezultatelor.

**Energizatorul** - este preocupat de mobilizarea eforturilor în respectarea termenelor.

**Tehnicianul** - maestrul procedurilor, fanaticul aplicării standardelor, are o competenţă de sarcină deosebită.

**Tehnici de captare și de menținere a atenției în grup**: întrebarea celor din jur și stimularea celorlaltor persoane pentru a răspunde, destinderea atmosferei din grup, organizarea micilor activități interactive cu grupul, folosirea prenumelor colegilor din grup, apropierea de persoană care vorbește, păstrarea neîntreruptă a contactului vizual cu membri grupului, zâmbetul nu trebuie să lipsească nici un moment de pe față, păstrați-va relaxarea chiar și în anumite situații de crize audio-vizuale, **comunicarea** prin gesturi sau mimica, folosită pentru a menține o atmosfera caldă, familială și prietenească cu ceilalți membri ai grupului.

Comunicarea de grup este influenţată de caracteristici ale dinamicii de grup:

**Coeziunea grupului.** Coeziunea grupului se defineşte ca dorinţa membrilor grupului de a fi împreună, de a desfăşura activităţi împreună. Ea se referă la unitatea membrilor grupului, la atmosfera pozitivă existentă sau nu în grup. Între coeziune şi comunicare este o relaţie direct proporţională şi de influenţă reciprocă.

Factorii care cresc coeziunea grupului pot fi:

**Interni:** sistemul de norme (nevoia de reguli clare, lipsite de ambiguitate), mărimea grupului (când grupul este mai mic, interacţiunile şi comunicarea sunt mai frecvente), similaritatea între membrii grupului (interesele, preocupările, scopurile comune cresc coeziunea).

**Externi:** sistemul de recompense pentru performanţa grupului (vizează grupul în ansamblul său, pentru a spori coeziunea), ameninţările pe care le primeşte grupul (care cresc coeziunea), fenomenul conducerii (leadership), liderul - în sens larg - este orice persoană care îndeplineşte oficial sau îşi asumă spontan (lider formal/informal) funcţii de conducere. Liderul grupului este centralizatorul comunicărilor de grup (lui îi sunt adresate cele mai multe mesaje şi el este cel care transmite mesajele cu impactul cel mai mare). Caracteristici de personalitate ale liderului: autoeficienţă percepută, control intern (se consideră responsabil pentru ceea ce i se întâmplă, nu crede că se află „la mâna destinului”), dominanţă, empatie, sensibilitate la nevoile celorlalţi, nonconformism social, inteligenţă, creativitate, perspicacitate influenţa socială.

**Influenţa socială** reprezintă modul în care o persoană îşi modifică comportamentul, opiniile, în prezenţa reală sau percepută a celorlalţi. Există trei dimensiuni bipolare ale influenţei sociale: conformism/independenţă socială; complianţă (elasticitate)/asertivitate; obedienţă sau supunere/sfidare;

Principiile pentru o comunicare eficientă în grup sunt:

- criterii dinainte stabilite pentru formarea grupurilor (să fie diversificate, dar echivalente ca abilităţi, sau ca tip de persoană, sau să existe niveluri diferite, cu sarcini specifice);

- continuitatea interacţiunilor de grup (în situaţii şi sarcini diferite, pentru a forma reţele de comunicare);

- interdependenţa membrilor grupului (stimularea colaborării astfel încât realizarea rolului fiecăruia să depindă de realizarea sarcinilor altor membri ai grupului);

- asumarea responsabilităţii personale pentru activitatea proprie;

- atenţie acordată formării de abilităţi sociale ( abilităţi de comunicare, relaţionare);

**Tehnici de formare şi menţinere a comunicării în grup.**

De-a lungul timpului creativitatea s-a impus ca un principal mod de rezolvare a problemelor, nerezolvabile individual într-un interval de timp convenabil. Nu de puține ori, gravitatea problemelor depășesc posibilitățile de confruntare ale unui singur individ, iar în acest caz, lucrul în echipă facilitează găsirea unei soluții originale, rapide și eficiente.

Brainstorming-ul şi Brainwriting-ul reprezintă principalele astfel de strategii folosite pe plan mondial, în cadrul tuturor organizațiilor, indiferent de statutul acestora .

***Tehnica brainstorming****-****ului***[14, p.107] sau metoda „asaltului de idei”, presupune principiul amânării evaluării critice a ideilor noi, asigurarea şi menţinerea unei atmosfere propice producerii „în asalt” a cât mai multor idei originale, neobişnuite.

Brainstorming-ul presupune amânarea evaluării ideilor emise pentru o etapă ulterioară (de aceea, brainstorming-ul se mai numeşte şi "metoda evaluării amânate"), nici o afirtnaţie nefiind supusă unui demers critic în prima etapă. În acest fel se dezvoltă o atmosferă constructivă, fiecare idee primind maximum de atenţie, deoarece de la o explicaţie a fenomenului aparent greşită, prin contagiune, se pot propune soluţii originale. Edward de Bono (1990) consideră chiar că oamenii nu pot gândi creativ decât în grupuri; în această perspectivă, părerile celorlalţi pot juca un rol stimulativ şi motivant pentru propriile idei, pe care le pot include astfel într-un fel de lanţ de reacţii ale ideilor. Brainstormingul presupune 3 mari etape: pregătirea, derularea şi valorificarea producţiei de idei .

În acest sens, se fac următoarele recomandări privind activitatea grupului de brainstorming, reguli care stabilesc că:

-toate ideile, exceptând glumele evidente, au caracter de cunoştinţe şi vor fi privite ca atare de către membrii grupului;

-exprimarea ideilor mai neobişnuite de către participanţi va fi încurajată de moderatorul discuţiilor, se va construi un grad ridicat de umor colectiv (se râde cu..., şi nu de... în ideea emisă);

-nu se va critica nici o sugestie; -membrii grupului trebuie să fie încurajaţi să construiască pe ideea altuia; la sfârşit, nici o idee nu aparţine nimănui, se încurajează combinaţiile de idei;

-regulile activităţii de brainstorming vor fi afişate într-un loc de unde să poată fi văzute de către toţi participanţii;

-momentele de tăcere (inevitabile) vor fi depăşite de moderator prin refocalizarea pe o idee emisă anterior, cerând participanţilor la exerciţiu extinderea, modificarea/remodelarea acesteia

- se va avea în atentie inhibiţieţ pe care pot să o aibă persoanele atunci când, după un moment prelungit de linişte, au impresia că "sparg" tăcerea; -se solicită idei membrilor "tăcuţi" ai grupului, ceea ce-i învesteşte pe aceştia cu structură de rol şi de putere; -se pot fo losi pauze cu rolul de a remotiva discuţia (astfel, li se poate cere participanţilor ca la întoarcerea în sala de discuţii să-şi schimbe locurile şi să-şi cunoască noii vecini înainte de reînceperea discuţiilor);

-calitatea este mai puțin importantă decât cantitatea -dar aceasta nu trebuie să-i oprească pe membrii grupului de a încerca să gândească creativ şi inteligent;

-la încheierea discuţiilor, moderatorul va explica participanţilor că, dacă mai găsesc idei în aceeaşi zi sau în alt interval de timp stabilit de comun acord, pot să i le comunice (manieră de lucru care, pe de o parte, valorizează contribuţia fiecăruia, cu rol motivator, iar pe de altă parte, ţine cont de o tendinţă firească de prelungire în timp a excitaţiei nervoase obţinute în urma metodei)

Aceste reguli stabilesc cadrul de referinţă pentru grupul de brainstorming, pentru ca, măcar într-o primă etapă (până ce participanţii se obişnuiesc cu necesităţile acestui tip de activitate), să fie evitate atât tendinţele de închidere (ale membrilor care, fiind mai puţin implicativi, se vor adapta relativ mai greu la o activitate atât de nedirijată), cât şi tendinţele de superficialitate (ale membrilor care se vor integra rapid, dar la suprafaţă).

În practică, distingem mai multe tipuri de brainstorming. Astfel, după gradul de noutate a mijloacelor tehnice implicate, putem deosebi între brainstorming-ul tradiţional şi brain­stoming-ul electronic; după modalitatea de apariţie a ideilor, vom deosebi trei tipuri de brainstorming, fiecare corespunzător unei căi/modalităţi de apariţie: (1) calea progresiv­-liniară presupune evoluţia unei idei prin completarea ei până la emiterea ideii-soluţie de rezolvare a problemei; (2) calea catalitică -ideile sunt produse prin analogie sau prin apariţia unei idei noi, opusă celei care a generat-o; şi (3) calea mixtă, când o idee poate dezvolta simultan soluţii complementare şi soluţii opuse ei.

**Brainwriting**-ul este o metodă simplă în comparaţie cu brainstorming-ul, dar oferă un număr mai mic de idei, mai bine aprofundate. În esenţă, brainwriting-ul presupune o consemnare individuală a ideilor la nivel indivi­dual; aceste idei sunt transmise apoi următoarei persoane din grup, care le fo loseşte drept declanşator pentru propriile idei. În literatura de specialitate sunt descrise mai multe variante ale acestei metode. Această metodă mai este cunoscută şi sub denumirea 635, ceea ce semnifică faptul că, iniţial, metoda presupunea participarea a 6 persoane, care trebuiau să scrie câte 3 idei în 5 minute. O variantă simplă presupune că fiecare persoană din echipă (folosind mici carduri de hârtie) notează ideile şi le plasează în centrul mesei de discuţie, fiind încurajate combinaţiile, revenirile, constructiile pe ideile deja emise etc. Elaborarea ideilor în scris determină oamenii să se exprime mai clar, încurajează profunzimea şi atenţia. De asemenea, metoda elimină presiunea creată de ierarhia grupului sau acapararea şedinţei de către unu-doi membri ai grupului.

**Brainsketching** este o tehnică de tip brainwriting ce presupune un grup de patru până la opt persoane dispuse înjurul unei mese (ori în cerc de scaune). Cursanții trebuie să se afle suficient de departe unii de ceilalţi pentru a avea o anumită intimitate. Problema este stabilită şi discutată până când este înţeleasă. Fiecare participant (în mod privat/separat) construieşte una sau mai multe schiţe (pe fo i separate), după cum vede el rezolvarea problemei, "pasând" schiţa persoanei din dreapta sa în momentul în care a definitivat-o. Mediatorul trebuie să stabilească o limită de cinci minute pentru efectuarea acestor schiţe. Participanţii primesc schiţele de la colegi şi le fo losesc în vederea obţinerii unor noi idei pentru propriile schiţe ori le pot adnota sau dezvolta. După această operapune, se va trece la o nouă rotire a schiţelor iniţiale. În momentul în care mediatorul observă că a trecut un timp suficient (uneori până la o rotaţie completă, dar, de obicei, se aşteaptă să aibă loc o astfel de rotaţie) şi că energia investită în proces tinde să scadă, adună schiţele şi le afişează pe un panou/flip-chart pentru o discuţie generalizată.

**Tehnica blazonului.** În funcție de anumite caracteristici, persoane sau un grup de persoane se definesc prin această tehnică cu suport metaforic: blazonul. Sunt puse la dispoziție scheme, unde, prin desen, elemente figurative, cuvinte/fraze, în urmă unui efort de gândire valorizantă asupra ei înșiși, fiecarepersoana va face referire la elemente relevante prezentării sale. Instrucțiunile vor viza concepții, aspirații, caracterizări, dificultăți, lipsuri, valori, constrângeri, reflecții asupra unor proiecte existențiale, individuale sau colective, asupra unor profesii. În cadrul grupului sau al subgrupului, indivizii își prezintă stemele, explică, pot spune sau răspunde la întrebări, pot coopera la elaborarea unuiblazon al grupului/subgrupului.

Tehnica se sprijină pe un suport metaforic : blazonul, a cărui conotaţie trimite către nobleţea persoanelor sau a grupurilor. Participanţii au de completat compartimentele unor steme cu desene, simboluri sau cuvinte care să semnifice elemente importante ale reprezentării unui personaj literar. Scopul este prezentarea cât mai densă şi mai concisă. Exerciţiul presupune şi un efort de gândire valorizantă Metoda propune completarea compartimentelor unei scheme cu desene, jetoane, cuvinte sau propoziţii care prezintă sinteza unui aspect real. Tehnica blazonului presupune completarea compartimentelor unei scheme cu desene, jetoane, cuvinte sau propoziţii care reprezintă sinteza unui aspect real. Blazoanele se pot realiza cu grupuri mari de copii (întreaga clasă) sau grupuri de 4-5 copii. Timpul de lucru variază în funcţie de dificultate asarcinii, de numărul membrilor grupului. Tehnica blazonului se poate aplica în activităţi de educare a limbajului, cunoaşterea mediului, educaţie pentru societate, în convorbiri, jocuri didactice, poveşti, observări.

**Etapele de realizare a blazonului**

- Comunicarea sarcinii de lucru;

- Realizarea blazonului în grup;

- Expunerea şi evaluarea frontală a blazonului.

Se poate realiza blazonul personajelor pozitive din mai multe poveşti, blazonul figurilor geometrice, blazonul produselor ding râu, blazonul localităţii. Pentru toate acestea se vor folosi suporturi metaforice care să sugereze conţinutul blazonului şi pentru a fi mai atractive (floare, fluture, forma unui animal, forme geometrice clădire, munte, castel, jucărie, spic, etc).

Etape:

* Comunicarea sarcinii de lucru şi realizarea echipelor (fiecare echipă va realiza câte un blazon)
* Realizarea blazonului în grup
* Expunerea şi evaluarea frontală a blazonului (fiecare grup îşi prezintă blazonul; se face o miniexpoziţie cu blazoanele fiecărei echipe; copiii fac comentarii).

**Broasca țestoasă.** Originalitatea acestei tehnici rezidă în tipul de dispozitiv, axat pe rapoarte și pe discuție, în cadrul ședinței generale, în care fiecare subgrup ramâne, compact, în preajma unuia sau a doi purtători de cuvânt. Purtătorul de cuvânt sau unul dintre ei (dacă sunt doi) este determinat să-și cedeze locul altei persoane a subgrupului respectiv, care să exprime o opinie personală. Se reunește grupul mare, iar purtătorii de cuvânt fac un scurt raport și se implică în discuții. Discuția este urmărită și dirijată de coordonator. "Negocierile"sunt reluate de către purtătorii de cuvânt și grupuri. De asemenea, el poate intra în comunicare cu membrii subgrupului sau, în anumite momente dificile (asemenea broaștei-țestoase, care, în caz de pericol sau de dificultate, își retrage capul în carapace) [4, p.107-109].

Numărul de participanți: de la două la șase subgrupuri, de la șase la douăsprezece persoane, aproximativ (cu câte doi raportori pentru fiecare subgrup).

Durata este variabilă dar, în general, considerabilă, toate cele trei faze ocupă cel puțin o jumătate de zi.

**Obiective**:

Faza discuției în cadrul subgrupurilor

*Timpul*: între o jumătate de ora și două-trei ore.

Participanții sunt împărțiti în două sau mai multe (de la trei pâna la șase) subgrupuri de discuție.

Aceste subgrupuri efectuează un studiu separat privind o tema comună, definindu-și poziții de ansamblu. Ele desemnează, din rândurile lor, unul sau doi purtători de cuvânt, cu puncte de vedere complementare.

**Faza de aplicare a procedurii de tip "broască-țestoasă"**

După această faza de discuție, subgrupurile se reunesc, pentru a formă dispozitivul gen "broască-țestoasă" (a se vedea schemă de mai jos).

Purtătorii de cuvânt se plasează unul câte unul sau doi câte doi, în așa fel încât să poată participa toți la discuție, dar să se poată adresa și subgrupurilor aferente, care se instalează în spatele lor, în imediată apropiere.

Dacă există doi purtători de cuvânt, cel care nu este momentan ocupat primește sugestiile și observațiile pe care subgrupul le elaborează, discret, pe parcursul schimburilor sau al dărilor de seamă. În caz de incertitudine sau ambiguitate privind o anumită poziție minoritară, purtătorul (purtătorii) de cuvânt desemnat (desemnați) poate (pot) face să intervină, în locul lui (lor) un alt membru al subgrupului. Atât formatorul, cât și analistul observă procesul de derulare a schimburilor, regularizând intervențiile.

E posibil să se înceapă cu unele elemente de raportări scurte, din partea fiecărui subgrup, în sensul circular al mesei, dar esențială rămâne discuția care se inițiază ulterior între purtătorii de cuvânt, sub conducerea formatorului.

Tot atunci, fiecare subgrup îl poate chema pe unul dintre purtătorii lui de cuvânt și îl poate înlocui, dacă este cazul

**Comunicarea rotativa** oferă șansă unei bune comunicări și inițiază o formă dinamică de subgrupare, asigura coeziunea grupului și coerentă unui studiu. Se formează mai multe subgrupuri între care se urmărește stabilirea unei comunicări regulate în cadrul activității de reflectare sau elaborare. Exercițiul presupune mai multe etape, de durate egale, la sfârșitul fiecăreia o persoană din fiecare subgrup se îndreaptă spre alt subgrup, fiecare își v-a schimba grupul o singură dată. Pentru a păstra o oarecare stabilitate a subgrupului, un "secretar - pivot" nu-și schimbă grupul. Exercițiul se desfășoară după un plan precis, punând în discuție o anumită tema. Prin el se evita închiderea în grupulețe "bisericuțe".

**4. Comunicarea de masă. Este comunicarea primită de sau folosită de un număr mare de oameni.** Comunicarea de masă se referă la producerea şi difuzarea mesajelor scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale de către un sistem mediatic instituţionalizat către un public variat şi numeros şi presupune prezenţa obligatorie a unui „gate-keeper”, care se prezintă ca un producător instituţionalizat de mesaje adresate unor destinatari necunoscuţi. De asemenea este și procesul de înțelegere a ideii din spatele comunicării în masă. Michael Morgan, profesor de comunicare la Universitatea din Massachusetts, autor a numeroase scrieri pe probleme de comunicare în masă, el spune că primul mijloc de comunicare în masă au fost cărţile. O persoană poate trimite un mesaj unui număr imens de oameni (miliarde). Mijloacele de comunicare în masă pot influența lumea întreagă: Efectele de comunicare în masă asupra publicului larg se învârte în jurul stabilirea agendei, care se referă la conducerea gândurile oamenilor spre o anumită idee. De fapt, la începuturi ,,cartea,, a fost primul instrument de comunicare în masă a produsului - atunci când dintr-o dată cartea se putea produce într-un număr imens de exemplare din exact același lucru (cartea). Asta e ceea ce a fost cartea. Dintr-o dată, ai putea lua un mesaj și acesta ar ajunge la un număr mare de oameni prin repetarea mesajului, prin producerea mesajul de masă și trimiterea către un număr mare de diverse mulțimi eterogene.

” Dacă gândiţi comunicare ca pe ceva ce fac oamenii prin mesaje, iar comunicarea finală fiind producerea de mesaje, schimbul de mesaje și interpretarea, atunci comunicare în masă devine producția de masă a mesajelor. Acest tip de comunicare se caracterizează printr-o slabă prezenţă a feed-back-ului. “Comunicarea de masă este orientată către audienţe largi, eterogene, şi necunoscute de către comunicator, mesajele sunt transmise în mod public şi sunt calculate astfel încât să ajungă repede la receptori. De obicei ele sunt tranziente şi nu au caracter de documente înregistrate. În sfârşit, comunicatorul tinde să fie integrat şi să acţioneze în organizaţii formale, care implică mari cheltuieli” (Ch. Wright, 1964, “Funcţional Analysis and Mass Communications” citat în Coman, 1999, p.18-19).

**Comunicarea de masă** cu rol de informare a opiniei publice se realizează într-un mod instituționalizat sub forma de producție de carte, presă scrisă, transmisii radio sau de televiziune și mai nou internet. Comunicarea de masă este un proces social complex în care sunt folosite aceste mijloace (mass-media) de către profesionişti în domeniu, pe baza unei practici profesionale specifice şi cu o adresabilitate aferentă unei audienţe de masă. A confunda ansamblul unei manifestări (comunicarea de masă) cu una dintre componentele sale (mass-media) este astfel o imprecizie semantică perpetuată în continuare cu insistenţă.

“O comunicare de masă poate fi deosebită de alte tipuri de comunicare prin faptul că se adresează unei largi părţi a populaţiei, mai curând decât uneia sau câtorva persoane. În plus, ea presupune, în mod indispensabil, existenţa anumitor mijloace tehnice pentru vehiculare, astfel încât comunicarea să poată atinge în acelaşi timp pe toţi indivizii vizaţi” (Eliot Freidson p. 42 în Drăgan, Ioan, Paradigme ale comunicării de masă. 1996). O precizare necesară la acest nivel vizează evitarea unui pleonasm, extrem de utilizat în vorbirea curentă, aferent expresiei *mijloace mass-media*. Mass-media înseamnă mijloace de comunicare în masă, iar perpetuarea expresiei” Mijloace mass-media” reprezintă perpetuarea unui pleonasm.

3. Comunicarea în organizații.

Organizaţia este un sistem social în care şi prin care oamenii interacţionează pentru realizarea de scopuri comune În procesul muncii comunicarea joacă un rol esenţial pentru că orice sistem sociotehnic presupune existenţa unui flux informaţional care face posibilă funcţionarea lui ca întreg. În literatura de specialitate(Cuilenburg, Scholten, Noomen, 2000) există un oarecare consens în definirea organizaţiei: organizația este acel “cadru instituţionalizat în care mai mulţi indivizi conlucrează pentru a atinge un anumit scop”.

Munca în cadru organizaţional necesită coordonarea eforturilor participanţilor în realizarea unei performanţe. Comunicăm așadar informaţii, atitudini, sentimente, emoţii, idei; comunicăm pentru a informa, a convinge, a impresiona, a determina acţiunea cuiva sau doar pentru amuzament. Comunicarea organizaţională este forma particulară de comunicare ce survine în instituţii care îndeplinesc astfel de condiţii; ea acoperă o multitudine de situaţii concrete, de la comunicarea orizontală între angajaţii aflaţi la acelaşi nivel ierarhic, de la comunicarea creată în cadrul structurilor informale dintr-o organizaţie, până la comunicarea dintre managerul general şi subordonaţii săi sau până la gestionarea coordonată a informaţiilor dintr-o firmă.

Eficienţa unei organizaţii se bazează pe specializarea funcţiilor la nivel de compartimente şi de indivizi şi pe complementaritatea acestor funcţii. Din aceste caracteristici de bază ale activităţii organizaţionale rezultă necesitatea schimbului de informaţii între compartimente, între indivizi, între organizaţie şi mediul său socio-economic. Comunicarea este fluxul vital care fac posibile performanţele unei organizaţii. De calitatea şi funcţionalitatea ei depinde modul în care sunt folosite resursele şi sunt atinse scopurile.

**Funcţiile organizaţionale ale comunicării sunt următoarele:**

1. Control - să clarifice îndatoririle, să stabilească autoritatea şi responsabilităţile.

2. Informare - să furnizeze baza deciziilor.

3. Coordonare - să facă posibilă acţiunea comună eficientă.

4. Motivare - să stimuleze cooperarea şi implicarea în atingerea obiectivelor.

5. Emoţională - să permită exprimarea trăirilor sentimentelor etc. Comunicarea se realizează atât interpersonal, cât şi intraorganizaţional (între subunităţi ale aceleiaşi organizaţii) şi extraorganizaţional (cu persoane sau organizaţii legate funcţional de activitatea organizaţiei: furnizori, clienţi, public, etc). Fiecare dintre aceste niveluri are grade de complexitate diferite şi presupune restricţii legate de rolurile organizaţiona1e (superior /subordonat, compartimente de decizie /execuţie), norme specifice şi structura organizaţiei. Informaţia circulă prin reţele de comunicare, (Graham, H.T., Bennett, R. 1995) cuprinzând mai multe persoane, grupuri, compartimente, care îndeplinesc atât roluri de emiţător cât şi de receptor.

**Climatul comunicării** este atmosfera generală în care are loc comunicarea organizaţională. Climatul influenţează atât procesul comunicării, cât şi efectele sale asupra performanţei individuale şi de grup şi a satisfacţiei. *Climatul de cooperare* este caracterizat prin flexibilitate, spontaneitate, respect, empatie, încredere reciprocă, centrare pe sarcină. Participanţii sunt preocupaţi de rezolvarea problemelor de serviciu, se apreciază şi se respectă reciproc, nu acţionează pe baza unor "agende ascunse". *Climatul defensiv* este generat de lipsa de încredere reciprocă între angajaţi, suspiciune, tendinţă de a-i domina şi controla pe ceilalţi, tendinţă de securizare prin recurgere la "agenda ascunsă" (una spun şi alta gândesc şi fac). Participanţii sunt preocupaţi mai mult de conflicte şi tensiuni decât de activitatea propriu-zisă, sunt manipulativi, blochează şi filtrează informaţia şi încearcă să dobândească prin aceasta mai multă putere personală. Climatul de comunicare depinde nu numai de natura organizaţiei, ci şi de valorile şi tradiţiile sale, de grupurile de putere existente şi de relaţiile dintre ele, de politicile manageriale, de gradul de rigiditate al reţelelor de comunicare.

**Performanţa în muncă**poate fi abordată la mai multe niveluri: individual, grupal, organizaţional. Pe lângă variabilele individuale care influenţează performanţa (aptitudini, competenţe, motivaţie, trăsături de personalitate, stare de sănătate) şi alte variabile organizaţionale, de natură tehnică, tehnologică şi de organizare a activităţii (echipamente, spaţiu şi orar de muncă, tehnologii, management, sisteme de stimulare etc.), comunicarea interpersonală şi organizaţională este considerată ca un factor important. Cercetările au arătat că feedback-ul, cunoaşterea rezultatelor imediate şi finale ale activităţii proprii, are o influenţă pozitivă indiferent de sursa de la care provine (organizaţie, şefi, colegi, sarcina în sine). Comunicarea rezultatelor are un rol informaţional şi totodată motivaţional: centrează atenţia pe aspectele relevante ale sarcinii, orientează spre comportamente dezirabile şi adecvate performanţei; excesul de feedback poate deteriora performanţa în timp ce deficitul poate duce la un comportament aleator şi ineficient.

***Satisfacţia în muncă*** este influenţată şi ea de comunicare, aşa cum am arătat în paragrafele precedente: cei care au acces la mai multă informaţie sunt mai mulţumiţi, deşi au performanţe mai slabe, *deficitul* de informaţie şi *distorsiunea* creează insatisfacţie, mai ales atunci când este vorba de informaţie utilă pentru muncă. Excluderea de la comunicare creează nu numai insatisfacţie ci şi nesiguranţă şi tensiune emoţională.

**Tipuri de comunicare la nivelul firmei.**

**Comunicarea de sus în jos (verticală descendentă)** cuprinde fluxuri de informaţii (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituţiei şi adresate celor de la nivelurile inferioare. Ea se manifestă între manageri şi subordonaţi şi se concretizează prin decizii, instrucţiuni, proceduri, reglementări interne, norme, rapoarte etc. **Fluxul** de informaţii care circulă de la vârf spre baza organizaţiei; **descendent** (de la compartimentele /persoanele de decizie spre cei care execută deciziile)

*Comunicarea de sus* în jos se realizează:

* pe cale orală, incluzînd instrucţiuni, discursuri, întâlniri, convorbiri telefonice, zvonuri;
* în scris, incluzând scrisori, manuale, ziare ale întreprinderii, periodice, buletine informative, formulări de politici, proceduri. Informaţia parcurge de sus în jos mai multe trepte şi există şansa deformării ei până la utilizatorul final.

La o organizaţie eficientă, acest tip de comunicare are ca scop şi motivarea angajaţilor, informarea lor în mod continuu despre politica, scopurile şi strategia organizaţiei. Periodicitatea este importantă pentru că asigură permanenţa comunicării. Uneori acest tip de comunicare capătă o tentă preferenţială, îndreptându-se doar spre unii angajaţi, consideraţi ca având responsabilităţi prioritare. Ea poate avea loc şi doar atunci când managerul transmite ordine şi directive angajaţilor, fără a se preocupa prea mult de informarea lor. Dacă organizaţia este în schimbare, comunicarea de sus în jos trebuie utilizată pentru a schimba opinii, atitudini, pentru a risipi rezervele şi teama faţă de dezinformare şi pentru a-i sprijini pe angajaţi să se conformeze acestor schimbări. Acest tip de comunicare necesită şi un feedback. De aceea ea este completată cu comunicarea de jos în sus, de la angajaţi spre manager.

**Comunicarea de jos în sus (verticală ascendentă)** se stabileşte între conducere şi subordonaţi, fiind caracterizată de fluxuri de informaţii orientate „de jos în sus” în cadrul unei organizaţii, pe verticala sistemului de management. Prin intermediul acestor canale de comunicare sunt furnizate informaţii pentru control şi fundamentare a deciziilor. Subalternii, pe măsură ce au înţeles comunicarea de sus în jos, îşi pot comunica răspunsurile. Managerul trebuie să acorde atenţie informaţiei pe care o primeşte, datorită tendinţei angajaţilor de a spune “numai de bine” şefului: poate apărea şi dezinformarea intenţionată. Pentru a contracara aceste tendinţe, managerul trebuie să promoveze un flux de comunicare constant, ce favorizează stabilirea unei culturi organizaţionale flexibile. **Fluxul** de informaţii care circulă de la bază spre vârful organizaţiei; **ascendent** (de la instanţele de execuţie spre cele de decizie)

**Comunicarea de jos în sus**, de la nivelul executanţilor spre vârful piramidei, oprindu-se la nivelul căruia i se adresează. Mesajul poate fi denaturat la anumite nivele dacă purtătorii informaţiilor doresc ca ele să ajungă la nivelul managerial superior cu alt sens decât cel care a fost recepţionat.

Există mai multe forme de comunicare de jos în sus: informarea pe linie ierarhică, sugestii, cereri, reclamaţii etc.

Este necesară o atmosferă adecvată, în care subordonaţii să-şi poată exprima liber opiniile.

* Comunicarea încrucişată are loc între oameni care sunt la acelaşi nivel organizatoric- pe orizontală şi pe diagonală- cu oameni de la diferite nivele organizatorice. Se realizează o transmitere mai rapidă a mesajului, informaţia parcurgând drumul emitent - receptor.

**Comunicarea orizontală** apare între persoane care ocupă poziţii situate la acelaşi nivel ierarhic în sistemul de management, între care există relaţii organizatorice de cooperare. Acest tip de comunicare este necesar pentru coordonarea diverselor funcţii ale instituţiei. Acest tip de comunicare trebuie să coordoneze activitatea dintre departamente. Comunicarea dintre departamente este mediată (formal) de manager. Acest lucru constituie o ineficienţă, având în vedere şi salariaţii departamentului şi apare nu numai coordonarea slabă a activităţii, dar şi ineficienţa în ansamblu, ceea ce duce la o imagine negativă a organizaţiei în exterior. **Fluxul** de informaţii care circulă între departamente sau unităţi funcţionale, de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor: **orizontal** (între persoane aflate la acelaşi nivel ierarhic.

**Comunicarea oblică** apare, de obicei între persoane ce ocupă posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relaţii de autoritate de tip ierarhic.Unele organizaţii permit .un acces mai "democratic" al angajaţilor la informaţiile din sistem. Bergman (1994) arată că Într-o organizaţie informări le predominante sunt descendente, iar pentru informarea ascendentă există 3 reguli implicite:

-Dacă doreşti să fii informat vei afla.

-Dacă nu ai iniţiative, şefii nu-ţi vor trimite informări.

-Ignorarea a ceea ce ai fi putut să afli dacă aveai iniţiativă nu poate fi o scuză invocabilă.

**2.4. Reţele de comunicare.**

Reţeaua de comunicare este o situaţie structurată în care oamenii transmit informaţii într-un anumit fel. Modul de organizare al activităţii (natura sarcinilor) determină şi organizarea comunicării între participanţii la activitatea de grup. Reţeaua de comunicare poate fi definită ca o structură prin care sunt stabilite modalităţile de circulaţie a informaţiei şi rolurile pe care le joacă fiecare participant. Tipul de reţea de comunicare influenţează eficienţa comunicării, prin accesibilitate a canalelor pentru participanţi: există reţele restrictive care permit contactul unei persoane numai cu o anumită parte a reţelei şi implicit accesul la un fragment şi nu la întreaga informaţie şi reţele flexibile, în care participanţii au o mai mare libertate (acces practic nelimitat) de a folosi canalele. Reţelele şi cananele de comunicare se disting în funcţie de:

(a) gradul de interdependenţă între sisteme (gradul de cuplare). Universităţile de exemplu sunt organizaţii “slab cuplate” spre deosebire de lanţul de restaurantele Mc Donald care prin natura lor cer un grad ridicat de interdependenţă;

(b) gradul de interdependenţă psihologică/de identificare al membrilor reţelei cu obiectivele organizaţiei (gradul de conectivitate). Din acest punct de vedere o organizaţie de tip afacere de familie este o organizaţie cu conectivitate mai ridicată decât o organizaţie de tip multinaţional. Este interesant de remarcat faptul că supraconectivitatea într-o organizaţie are dezavantaje legate de gândirea colectivă. Dacă toţi gândesc la fel atunci de multe ori nu poate fi găsită soluţia la o problem fiind uneori nevoie de “avocatul diavolului”, de un consultant extern, de cineva dinafară. Acest fenomen este cunoscut în literatura de specialitate ca “paradoxul legăturilor slabe”.

În funcţie de natura lor (reţele formale sau reţele informale), structura lor este mai mult sau mai puţin bine definită, dar legităţile pe baza cărora funcţionează comunicarea sunt aceleaşi. Reţelele de comunicare reprezintă ansamblul canalelor de comunicare dispuse într-o anumită configuraţie.

Modele:

1. componenţii grupului comunică; fiecare cu o persoană de la centru/managerul; este o situaţie caracterizată printr-un *grad înalt de centralizare;*
2. membrii grupului comunică doi câte doi între ei; situaţie în *relaţiile de autoritate ierarhice*, raportarea îndeplinirii şi comunicarea dispozitiilor se realizează pe verticală,
3. fiecare persoană comunică cu alte două persoane, situaţie care duce la *o anumită descentralizare a informaţiei;*
4. schimb liber de informaţii: situaţie care prezintă *cel mai accentuat grad de descentralizare*

modelele centralizate (a și b) sunt utile în colectarea informaţiilor pentru rezolvarea problemelor de rutină; modelele descentralizate (c și d) sunt recomandate pentru situaţii ambigue, care nu pot fi soluţionate pe baza de rutină. Oamenii comunică liber între ei, îşi pot stimula creativitatea pentru a găsi soluţii. Modelul “d” reprezintă situaţii ideale. Rareori apare în practică egalitatea participării la sistemul de informare, întrucât informaţia înseamnă putere, cel ce are puterea păstrează informaţia şi preferă modelul “a”. În cadrul grupurilor mari, volumul de informaţii este mai mare, iar legăturile de comunicare sunt mult mai complexe şi mai greu de evidenţiat, manifestându-se ca reţele informale. Pentru rețelele formale trebuie să se precizeze rolurile atribuite de autoritatea delegată, pentru ca membrii grupului să ştie cu cine trebuie să comunice şi în ce problemă. Pentru reţelele informale, zvonul este cea mai reprezentativă formă de comunicare. Oamenii care lucrează împreună îşi alcătuiesc o reţea de informare prin care ajung la informaţii care nu le sunt accesibile prin intermediul structurilor formale.

Managerul trebuie să acorde importanţa cuvenită zvonurilor din reţelele informale. Multe studii au arătat că zvonurile din cadrul grupurilor informale sunt cele mai rapide informaţii, iar adesea sunt şi de calitate.

În cadrul grupurilor formale, pe măsură ce mărimea grupului creşte, comunicarea devine tot mai dificilă, datorită sporirii reţelei şi volumului de informaţii.

Dacă oamenii au prea multe informaţii pot să facă greşeli de conţinut în prelucrarea lor. Informaţiile trebuie analizate, ierarhizate şi selectate în funcţie de importanţa lor. În cazul reţelelor restrictive(lanţ, y, x), care au grade de centralizare diferite (cel mai ridicat pentru x, cel mai scăzut pentru lanţ), accesul participanţilor este inegal, persoana centrală C având la dispoziţie mai multă informaţie decât persoanele de la periferia reţelei; mai mult, ea poate controla circulaţia informaţiei servind ca punte de legătură între participanţi. În timp, prin controlul exercitat asupra circulaţiei informaţiei în reţea, persoana centrală va acumula o putere suplimentară - va putea controla pe ceilalţi participanţi la reţea prin acordarea/refuzul accesului la informaţie, adoptând rolul unui lider (informal) în raport cu grupul. Ca atare persoana centrală va avea un grad mai mare de satisfacţie derivată din comunicare decât cele periferice, a căror satisfacţie este invers proporţională cu distanţa faţă de centru.

Reţelele flexibile(cerc, multi-canal) sunt descentralizate, nici o persoană neavând o poziţie favorizată, care să-i permită "monopolizarea" informaţiei. Accesul la informaţie este egal, nici unul din participanţi nu are posibilitatea de a face din gestionarea informaţiei o sursă de putere individuală, ceea ce are ca efect o mai mare satisfacţie a participanţilor decât în cazul reţelelor restrictive. Moralul grupului este mai ridicat decât în cazul anterior.

Rețelele de comunicare reprezintă ansamblul canalelor de comunicare dispuse într-o anumită configurație.

**l. Rețea în cerc:** fiecare participant are șanse egale de a comunica cu ceilalți;participanții sunt marcați de un grad de satisfacție mai mare, întrucât nici un membru nu se situează pe poziția de lider;se adaptează cel mai ușor noilor sarcini ale grupului;caracteristică grupurilor creative și neformale; practicată de managerii cu stil democrat de conducere. **Cercul** dă posibilitatea realizării unei comunicări pe orizontală, unde membrii sunt egali ca rang. Este cazul muncii pe grupe, când elevii/studenţii au roluri şi învaţă prin cooperare. Fiecare dintre elevi/studenţi este atent la informaţie, dar procesul învăţării presupune şi autocontrol. Elevul/studentul exercită şi un anumit rol în grup: cronometror, secretar, încurajator etc., ceea ce înseamnă că trebuie să-şi canalizeze atenţia înspre două activităţi în acelaşi timp. Putem încadra aici şi activităţile desfăşurate în grup cu leader, dacă influenţa acestuia este difuză. Locul muncii pe grupe, în lecţie, este cu precădere în momentele de predare, dar poate fi utilizată cu succes şi în momentele de verificare, fixare, recapitulare.

**2. Rețea în X (stea):**când apare un lider, ceilalți membri au unele restricții în comunicare;estespecifică grupurilor neformale;practicată de managerii cu stil de conducere „laissez fair”.

**3. Rețea în Y.** Este formată din trei spiţe, două dintre ele formate dintr-un lanţ de două persoane. Din nou, un membru al grupului serveşte ca centru; este practicată în conducerea centralizată și este specifică activităților operative.

**4. Rețeaua în lanț.** În lanţ, membrii sunt legaţi secvenţial. Un membru din reţea poate comunica doar cu doi membri care sunt imediat lângă el. Membrii de la capetele lanţului nu pot comunica decât cu o singură persoană în acest caz apare întotdeauna un leader; este specifică grupurilor neformale. **Lanţul** permite doar manifestarea comunicării pe verticală, iniţiată cu precădere de sus în jos. Emiţătorul transmite un ordin, exprimă o anumită cerinţă. De jos în sus, comunicarea apare doar pentru a raporta îndeplinirea sarcinii. Exemplul cel mai des întâlnit de reţea-lanţ în procesul de predare-învăţare este prelegerea. Alte exemple sunt: expunerea, explicaţia, povestirea şi alte metode de tip expozitiv.

Fiecare retea de comunicare se caracterizeaza prin:

• tip (cerc, lant, stea, in Y);

• numar de verigi;

• grad de flexibilitate, adică posibilitatea de a se transforma într-o altă rețea cu dinamica ei proprie;

• suma vecinilor, adică numărul total de persoane cu care fiecare membru al grupului poate intra în relații directe;

• indicele de conexiune, adică cel mai mic număr de canale închise sau deschise care antrenează dupa sine izolarea unui post, deconectarea lui. Acest indice reflectă nivelul de siguranță al organizării rețelei de comunicare;

• suma distanțelor dintre participanți, respectiv suma numerelor verigilor pe care trebuie să le parcurgă mesajele în cadrul grupului între fiecare dintre membrii acestuia;

• indicele de centralitate al fiecărei poziții din rețea. Se calculează ca un raport dintre suma totală a distanțelor din rețea și suma distanțelor fiecărei poziții. Permite stabilirea locului unde trebuie luată decizia în rețea;

• indicele de centralitate al rețelei, care reprezintă suma indicilor individuali, reflectă gradul de compactitate al rețelei;

• indicele de periferie determinat ca diferența între indicele de centralitate al fiecarei poziții și indicele de centralitate al poziției centrale.

Toate aceste mărimi ce caracterizează o rețea de comunicare permit evidențierea modului de organizare a unui grup din punct de vedere al concentrarii autorității și a modului în care membrii comunică între ei.

|  |
| --- |
| **Exercițiu** Caracterizați comunicarea care se realizează într-un grup de muncă pe care îl cunoașteți foarte bine. Comentați rezultatele. |

Fig. 1. Diferite tipuri de reţele de comunicare (O. Nicolescu şi I. Verboncu, 1997, p. 338).

*Procedee de comunicare*

Fiecare organizaţie îşi poate alege procedeele de comunicare în funcţie de “capacitatea lor informativă”. Capacitatea informativă de care dispune un sistem de comunicare se referă la “măsura în care acel sistem determină personalul unei organizaţii, într-un interval oarecare, să accepte o schimbare de concepţie”. Consfătuirile profesionale sau şedinţele de lucru: percepţiile si judecăţile participanţilor fac obiectul unei informări reciproce care creează cadrul referenţial al unei viziuni colective.

Sistemele de comunicare pot fi folosite foarte bine şi în rezolvarea problemelor dificile: atunci când situaţia nu se supune unei singure interpretări, când nu este foarte clar despre ce problemă este vorba şi care este informaţia necesară pentru a preconiza o rezolvare parţial corectă.

**Modalități de comunicare organizațională.**

Comunicarea organizaţională poate fi formală (realizată pe canale impuse de structura organizaţiei, de normele existente şi de relaţiile funcţionale dintre persoane, grupuri, compartimente, în conformitate cu reguli explicite şi, uneori, implicite) şi este preponderent legată de activitatea comună; şi informală (informaţie fără legătură directă cu activitatea, cu o puternică tentă afectivă), canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puţin stricte. Reţelele de comunicare formale şi informale sunt coexistente şi uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulaţia informaţiei în reţeaua formală, o pot distorsiona în funcţie de relaţiile şi interesele celor implicaţi, sau, dimpotrivă, pot flexibiliza şi îmbunătăţi comunicarea formală.

Comunicarea dintr-o firmă se poate clasifica în funcție de câteva criterii (O. Nicolescu și I. Verboncu, Management, Editura Economică, București, 1997, p. 338), precum:

**a) canalul de comunicație**:

**- comunicare formală,** exact stabilită prin acte normative, dispoziții cu caracter intern etc. și concretizate în informații strict necesare pentru îndeplinirea proceselor de muncă; Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natură relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează în cazul mesajelor scrise), formă (orală/scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate). Căile de comunicare informale sunt inevitabile în orice organizaţie. Ele crează unele dintre cele mai frecvente probleme de comunicare.

**- comunicare informală,** stabilită spontan între posturi și compartimente și reflectate în informații neoficiale cu caracter personal sau general. Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, pentru a schimbă informații care nu au o legătură directă cu activitatea. Cu timpul se constituie rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie/antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțîn stricte. Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferențe, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona in funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală. Structura rețelelor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și verticală, contactele personale scurtcircuiteaza rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe o comunicare nepermanentă, bi- și mulți-direcționala.

***Reţelele de comunicare informală*** funcţionează prin intermediul unor canale neoficiale create spontan. Asemenea reţele sunt difuze şi nu se suprapun decât uneori cu cele formale. Dacă percepem comunicarea organizaţională ca pe o hartă rutieră atunci ceea ce vedem pe hartă sunt drumurile naţionale şi regionale (canalele formale). Ceea ce nu vedem-rutele mai mici, ocolititoare sunt canalele informale. Circuitul informal poate fi neaşteptat chiar şi pentru membrii organizaţiei. Acest circuit apare în contextul unor relaţii profesional-afective. Într-o asemenea reţea circulă opiniile, aspiraţiile, emoţiile, nemulţumirile, bârfele. Dinamica acestor canale este necontrolabilă, modificându-se permanent. De multe ori informaţiile de pe canalele informale sunt mai sincere. Comunicarea informală corespunde mai bine nevoilor psihologice ale oamenilor, similarităţilor de vârstă, sex, preocupări (profesionale sau de altă natură). Comunicarea informală prezintă un dublu avantaj: pe de o parte are o valoare utilitară pentru organizaţie, pe de altă parte un rolterapeutic. Asemenea canale creionează climatul de muncă şi solidaritate necesar unei organizaţii. Individul caută informaţia acolo de unde o poate primi. Comunicarea informală merge paralel cu cea formală dar cu un ritm mai rapid şi deci cu o eficienţă sporită. În literatura de specialitate se vorbeşte de reţele informale non centralizate de tip “Cerc” şi “Lanţ” în care nu există o poziţie privilegiată în ceea ce priveşte circuitul informaţiei. În reţeaua de tip cerc există dezavantajul că un membru comunică doar cu alţi doi ceea ce reduce interacţiunea de grup. În reţeaua de tip lanţ în schimb nu există solidaritate, conducerea este de tip “laissez faire” ceea ce crează o oarecare neutralitate în raport cu obiectivul urmărit. Mai apreciată este forma de comunicare informală cunoscută sub denumirea de “viţa de vie” (grapevine-denumire care vine de la faptul că în timpul războiului civil firele de telegraf pentru mesajele secrete erau agăţate din copac în copac astfel încât semănau cu o vie). În acest caz canalul se activează în cazul în care celelalte canale sunt blocate, inaccesibile sau nesigure. Acest tip de comunicare suplineşte golurile de informaţii, oferă explicaţii pentru unele decizii fiind foarte activă în perioade de schimbare, de alegere, de criză. Este un tip de comunicare cu un puternic rol terapeutic.

Formele mai frecvente de comunicare organizationala informala sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise. **Zvonul**, bârfa, sunt printre formele cele mai vechi de comunicare dintre oameni fiind considerate fenomene sociale şi culturale foarte importante în viaţa unei societăţi, unei organizaţii. Robert Knopp definea în 1944 zvonul ca fiind “afirmaţie destinată de a fi crezută ce se raportează la actualitate, diseminată fără a fi verificată oficial; un caz special de comunicare informală ce include mituri, legende, bancuri”*.* Zvonul este un mesaj, un proces de transmitere de informaţie cu încărcătură valorică pe reţeaua subterană fără bază oficială care poate afecta grupul la care se referă, în care mesajele transmise călătoresc în organizaţie fără o structură aparentă, fără o direcţie clară, înspre acolo unde există teren permisibil. Mesajul poate fi adevărat sau fals şi poate disturba munca şi scădea moralul. Iată câteva sugestii pentru combaterea zvonului:

* la început aşteaptă să îşi urmeze calea; s-ar putea să se stingă;
* dacă zvonul persistă, transformă-l în ştire;
* pentru a anihila zvonul, dă-le oamenilor informaţia pe care o doresc; fă-o prompt, clar şi exact. În acelaşi timp, ţine deschise canalele de comunicare formală şi încurajează angajaţii să le folosească.

Metaforic putem spune că zvonul este bursa neagră a informaţiei. Pentru a deveni un zvon o informaţie trebuie să fie importantă dar şi suficient de ambiguă. Zvonul este o armă puternică. Chiar dacă de cele mai multe ori este spontan există şi zvonuri premeditate (ele apar mai ales în mediile şi situaţiile foarte competitive). Un brand poate muri dacă este “atacat” de o zvonistică necontrolată. Un om politic poate fi îngropat cu ajutorul unor zvonuri. Reputaţia unei organizaţii poate fi distrusă cu câteva mesaje de acest tip. Un simplu zvon poate crea isterie de masă cu efecte neprevăzute.

Bârfa este o formă specială a zvonului. Poate răni reputaţia şi poate fi pierdere de timp, dar poate şi servi unor scopuri cum ar fi:

* ajutor moral, adăugând picanterie şi varietate muncii;
* forţă de socializare, pentru că este un mod de a intimida relaţiile pentru mulţi angajaţi;
* ghid al normelor grup, deoarece informează real angajaţii despre clienţi, valori şi etici ale mediului de lucru.

**b) direcție (sens):**

**- comunicarea verticală descendentă** apare între manageri și subordonați și se concretizează în transmiterea de decizii, instrucțiuni, regulamente, sarcini ori în solicitarea de informații cu privire la domeniile conduse. Formele concrete folosite de o organizaţie pot fi decizii, circulare de informare, broşuri sau manuale cu norme şi instrucţiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje la staţia radio, dări de seamă, rapoarte în faţa adunării generale a salariaţilor sau acţionarilor.

Volumul ei depinde de stilul de management - preponderent autoritar ori participativ.

- **comunicare verticală ascendentă** stabilită între subordonați și manageri, prin intermediul cărora aceștia din urmă primesc feed-back, adică reacția, a modul de receptare de către subordonați a mesajelor anterior transmise "de sus în jos'. Totodată, sunt oferite informații pertinente cu privire la situația domeniilor conduse (realizări, abateri, resurse s.a.m.d).Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare şi funcţionare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor şi sugestiilor salariaţilor. Tehnici recente de canalizare a insatisfacţiilor salariaţilor sunt aşa­numitele hot-lines şi uşa deschisă, *Hot-lines - linii telefonice permanente prin care salariaţii pot comunica unor persoane special desemnate nemulţumirile, reclamaţiile în legătură cu orice aspect legat de munca lor (condiţii, relaţii, salariu, etc.), la care primesc un răspuns sau o rezolvare într-un termen dat. Uşa deschisă - subalternii au acces oricând/sau în anumite zile la şefii lor pentru a-şi comunica reclamaţiile, propunerile, etc.*

**- comunicarea orizontală,** regăsită între posturi sau compartimente de pe același nivel ierarhic, între care există relații organizatorice de cooperare. Ea vizează conlucrarea, consultarea pentru îndeplinirea unor obiective comune ori pentru elaborarea unor rapoarte complexe.

**- comunicarea oblică** apare, de obicei, între posturi și compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care nu există relații de autoritate de tip ierarhic. Comunicarea de acest fel are formă indicațiilor metodologice furnizate de un post sau compartiment în legătură cu desfășurarea activității altor posturi sau compartimente.

**c) conținut:**

**- comunicare operatorie,** utilizată pentru reușită tehnică a sarcinilor unor posturi de execuție sau de management, care ia formă explicațiilor, instrucțiunilor etc. necesare pentru îndeplinirea sarcinilor și a obiectivelor individuale.

**- comunicarea optională,** este importantă pentru **relațiile dintre salariați** și nu are că prim scop realizarea obiectivelor individuale ale posturilor, ci creează și menține un climat organizațional și motivațional favorabil realizării obiectivelor firmei și componentelor sale.

**- comunicarea generală,** referitoare la domenii de interes comun în întreagă firma, cum ar fi piață firmei, strategia și politică să, punctele sale forțe și slabe

**- comunicarea motivațională,** are că obiect funcțiunea de personal (salarii, drepturi și obligații, relații cu sindicatul, posibilități de promovare, administrație etc.) și are loc între manageri și executanți.

**d) mod de transmitere**:

- **comunicarea directă** (Ştefan Prutianu. Manual de comunicare şi negociere în afaceri: Comunicarea, Volume 1. Polirom 2000, p. 37-41) presupune contacte personale nemijlocite și interactive între ființele umane și se bazează pe tehnici naturale sau "primare": cuvântul, vocea, trupul, proxemica. Acest mod de comunicareare următoarele componente:

**- comunicarea verbală,** care se referă exclusiv la sensul cuvintele transmise;

**- comunicarea para-verbală,** tonul, vocea, ritmul vorbirii, accentuarea cuvintelor;

**- comunicarea non-verbală,** ce deține aproximativ 70% din mesajele ce se transmit și se primesc într-o conversație, permite perceperea și reprezentarea realității atât vizual, cât și auditiv, kinestezic ori olfactiv și conține:

- limbajul trupului - postura, fizionomie, mimica, gestică, privire;

- proxemica - distanțele păstrate în timpul discuției;

- vestimentația și accesoriile vestimentare cum ar fi bijuterii, ochelari etc;

- produse cosmetice utilizate;

- coafură și, în cazul bărbaților, mustață sau barbă.

- **comunicarea indirectă** (Prutianu, 2000, p. 37-41) este cea intermediată de mijloace și tehnici "secundare" precum: scrierea, tipărirea, imprimarea în relief, înregistrarea magnetică sau laser, transmisiile prin cablu, prin fibre optice sau prin unde hertziene. În raport cu suportul utilizat, comunicarea indirectă poate fi diferențiată în: a) scrisă și imprimată (scrisorile, rapoartele, presă scrisă, cartea, afișul, bannerul, materialele publicitare); b) înregistrată (bandă magnetică, discul, filmul, cartelă magnetică, dischetă, C.D.-ul); c) prin fir (telefonul, telegraful, telexul, faxul, email-ul, cablul, fibrele optice); d) prin unde hertziene (radioul și televiziunea).

**Reţeaua subterană.** Canalele de transmisie au forma viţei-de-vie şi constituie cea mai importantă reţea de transmitere informală într-o organizaţie. Mesajele transmise sunt denaturate şi neclare dar, câteodată, ele pot fi exacte.

Această reţea este câteodată folosită deliberat de către management, care o foloseşte pentru a transmite o informaţie care nu trebuie să fie foarte exactă (ex. se transmite informaţia că salariul va creşte foarte puţîn anul acesta. Fiind transmisă denaturat, creşterea reală poate atinge un nivel mediu şi unii angajaţi pot fi satisfăcuţi).

**Sisteme de comunicare.** Sistemele de comunicare organizațională iau naștere, odată cu organizația, atât la nivel formal, cât și la nivel informal. Un sistem de comunicare organizațională presupune existența unor principii și norme formale (reglementări legale, regulamente interne, proceduri), tradiții, principii, proceduri etc., de natură informală, care guvernează procesul și rezultatele comunicării. La cestea se adaugă rețele de comunicare, mijloace și tehnici de comunicare, roluri comunicaționale îndeplinite de actorii procesului (indivizii și compartimentele), responsabilități.

Un bun sistem de comunicare organizațională scrisă trebuie să se bazeze pe următoarele principii:

**Eficiență**: documentele trebuie să răspundă nevoilor de comunicare rezultate din activitatea practică a organizației; ele trebuie concepute într-o formă simplă și clară (acuratețe), trebuie să fie complete și întocmite/procesate la timp. Rețelele de comunicare trebuie, la rândul lor, să fie explicit stabilite că structura și direcție de circulație a informației. Procedurile de procesare trebuie să cuprindă termene și responsabilități de procesare.

**Transparență:** toți participanții la sistemul de comunicare scrisă trebuie să cunoască conținutul și formă documentelor standardizate, conținutul și formă orientative ale celor nestandardizate, rețelele (circuitul) și procedurile de procesarepentru fiecare document cu care lucrează.

**Responsabilitate:** fiecare participant la sistemul de comunicare organizațională trebuie săfie conștient de importantă asumării responsabilității pentru emiterea, recepția și procesarea documentelor legate de sarcinile sale de serviciu. Stabilirea unor proceduri standard de participare la sistemul de comunicare organizațională fixează în mod clar responsabilitățile și previne orice ambiguitate și pasăre a responsabilității.

Lionel Crocker în articolul său „The Employer as a Communicator” identifică câţiva factori pertubatori în relațiile orgaziționale (Crocker, 1956: 162-164):

a) în primul rând ies în evidenţă *atitudinile greşite* (incapacitatea de a gestiona superioritatea, atitudinea indiferentă, atitudinea necooperantă);

b) *diferenţele de personalitate* (sunt foarte dăunătoare atunci când cele două părţi nu se pot concentra pe idei şi pe proiecte);

c) *neprecizarea clară şi distinctă a* *problemelor* („niciodată să nu subestimezi inteligenţa unui angajat, dar niciodată să nu supraestimezi gradul său de informare”);

d) utilizarea defectuoasă a unor cuvinte şi expresii (cuvinte echivoce, relative, expresii care califică în mod strict – *agitator*, abstracţii etc.);

e) *organizarea timpului* (există numeroase erori în practica stabilirii întâlnirilor, a reunirii echipelor de muncă, a planificării şedinţelor etc.) **.**