

Cultura organizațională și publicitate

Perfecționarea comunicării organizaționale într-o firmă din domeniul industriei lemnului

Conf.univ.dr. Ioan Bordean
Danubius University of Galati
ioanbordean@univ-danubius.ro

Resumé. L'entreprise visée dans le présent travail a comme principal objet d'activité la production et la commercialisation du mobilier en bois. Il arrive souvent, ces derniers temps, de se produire, au sein de l'entreprise, des conflits organisés mais aussi spontanés soit entre les managers et leurs salariés soit entre les salariés eux-mêmes, sur fond de difficultés économiques et d'un climat communicationnel et de travail impropre. Nous nous proposons, dans notre travail, d'analyser des aspects tels que le phénomène communicationnel, par le biais des méthodes et des instruments appropriés, à partir des relations interhumaines existant dans l'entreprise, la mesure dans laquelle le processus décisionnel permet l'accès des subordonnés à la prise des décisions, le caractère prédominant de la communication, les barrières communicationnelles dues soit aux managers placés à divers niveaux hiérarchiques, soit au personnel exécutant, ainsi que leurs conséquences sur le climat organisationnel et sur la manière dont sont réalisés les objectifs de l'entreprise.

Mots cle: L'entreprise, le processus décisionnel, les barrières communicationnelles, relations interhumaines

1. Introducere

Comunicarea este un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice. În același context, se apreciază că un manager afectează aproximativ 80% din timpul de lucru pentru a comunica, prin rolurile ce le îndeplinește în cadrul firmei:

- un rol interpersonal (simbol, lider, agent de legătură);
- un rol informațional (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt);

- un rol decizional (întreprinzător; regulator, repartitor de resurse, negociator) (Nicolescu&Verboncu, 1997).

Firma analizată, specializată în producerea mobilierului din lemn execută și activități de import-export și este parteneră în șase societăți mixte din care două cu sediul în București și patru în străinătate. Producția este de masă, de serie mare și, uneori, de unicate. Aprovizionarea se face din țară cu furnizori de cherestea, furnir, PAL, accesorii, materiale de finisare, dar și de import: Austria, Ungaria, Germania, Italia, Canada, Belgia. Tehnologiile și utilajele sunt în proporție de 80% din țară, anul de dotare fiind 1994 – 1998, cu un procent ridicat de uzură.

Produsele sunt destinate pieței interne în proporție de 50 %, restul fiind destinat unor parteneri tradiționali în Europa de Vest. Perspectivele de creștere a exportului pentru produsele de prelucrare manuală sunt foarte bune.

Dispersia teritorială a subunităților este redusă, secțiile de fabricație și birourile fiind amplasate pe aceeași platformă industrială.

În ultimii ani societatea s-a confruntat cu o serie de dificultăți în ceea ce privește evoluția sa de ansamblu: utilizarea în proporție mică (între 50-60%) a capacităților de producție, lichiditate scăzută, fluctuație mare a forței de muncă, desfacere lentă etc. Datorită evoluției din ultimii doi ani au izbucnit două greve spontane generate de nemulțumiri legate de salariul de bază care au costat societatea câteva zeci de miliarde de lei, daune și penalizări de neonorare a unor contracte. Discuțiile purtate între management și sindicate s-au aflat sub presiunea manifestanților aflați în curtea societății, agitați, zgomotoși, scandând lozinci. În compartimentele aparținând structurii funcționale s-a instalat un climat apăsător. Frecvent apar discuții între angajații din diferitele compartimente, între angajați și șefii de compartimente. Predomină tonul ridicat, agresivitatea în discuții. Informațiile circulă lent, deciziile se iau sub presiunea unor evenimente. Oamenii sunt dezinteresați. Managerii de nivel superior sunt conștienți de necesitatea unor schimbări în ceea ce privește organizația pe care o conduc.

Societatea are o structură organizatorică de tip ierarhic funcțional și un număr de 338 angajați, din care: personal TESA – 42, muncitori și maiștri – 296, iar din aceștia, muncitori direct productivi - 234. Stilurile de management practicate de managerii de nivel superior pot fi caracterizate astfel: managerul general - democrat cu aspecte de autoritarism, directorul tehnic – autoritar, directorul comercial - democrat cu aspecte de autoritarism

Unul dintre compartimentele în care problemele de climat de muncă apar foarte frecvent este Serviciul Aprovizionare. Dotarea serviciului cu mijloace de comunicare este medie, cu aparatură la nivelul anilor 1999–2002. Serviciul Aprovizionare se află în subordinea directorului comercial și este alcătuit din 18 persoane, din care 7 cu studii superioare economice sau tehnice, 8 cu studii medii și 2 cu studii gimnaziale. Stilul de management practicat de șeful serviciului este autoritar. În cadrul Serviciului Aprovizionare, comunicarea informală este foarte intensă. Funcționează trei grupuri informale constituite pe criterii de vârstă, meserie și vechime. Coerența dintre membrii grupului este mare, dar între grupuri se constată o rivalitate care de multe ori se manifestă prin conflicte. Liderii informali ai celor trei grupuri au construit un sistem de relații informale de tip “viță de vie” care se întinde și în alte servicii. Se vehiculează multe date, zvonuri, bârfe. Totuși, șeful serviciului apelează uneori la liderii grupurilor atunci când vrea să verifice o situație care i se pare incertă.

Pentru circulația informației în cadrul unei firme canalele de comunicație, privite în contextul lor specific, se structurează în rețele de comunicație care formează toate la un loc sistemul de comunicație al firmei. În cadrul firmei, între grupuri, subdiviziuni, șefi și executanți de specialitate acționează comunicarea formală și informală, comunicarea verticală și orizontală (Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C., 1997).

În ceea ce privește canalele de comunicare, urmând traseele comunicării formale pentru unele documente importante, se constată că se practică preponderent forma scrisă, atât pe verticală (ascendent-descendent), cât și pe orizontală, cu diferite frecvențe, date de specificul informațiilor transmise, constatându-se diferite blocaje comunicaționale, din diverse cauze, cum ar fi: lipsa timpului necesar verificării, existența altor priorități legate de organizarea producției etc.

Analiza situației

În vederea descoperirii cauzelor conflictuale din cadrul organizației și a îmbunătățirii climatului de comunicare și conducere a fost selecționată o firmă de specialitate care a întocmit două chestionare ce au fost distribuite întregului personal, din care unul adresat personalului de execuție și al doilea, echipei de management.

Obiectivele urmărite în urma studiului:

- aprecierea climatului de muncă, a atmosferei de lucru din cadrul organizației;
- studierea fenomenului comunicațional pornind de la relațiile interumane prezente în oricare întreprindere;
- măsura în care sistemul informațional asigură operativ informații de calitate corespunzătoare, inclusiv cunoașterea de către toți angajații a misiunii, obiectivelor și strategiei organizației;
- măsura în care procesul decizional permite accesul subordonaților la luarea deciziilor;
- gradul în care subordonații acceptă stilul de muncă al managerului, existența spiritului de echipă (natura raporturilor dintre manageri și angajați);
- aptitudinea organizației de a funcționa fără conflicte și perturbări majore ale activității;
- existența unor obiective clar formulate;
- măsura în care modul de efectuare a controlului managerial permite comunicarea conducător – subordonat;
- caracterul predominant al comunicării (formală/informală);
- importanța pe care participanții la comunicare o acordă limbajului verbal și non-verbal;
- existența unei comunicări active, logice, analitice și nu emoțională între membrii societății, o comunicare deschisă, precum și existența feedbackului.

Metode și instrumente folosite

S-a utilizat ca instrument *observarea directă*, imediată, premeditată și normalizată, deoarece permite înregistrarea unor elemente și aspecte care, pentru studierea procesului comunicațional sub aspectul relațiilor interumane, pot să scape chestionarului. De asemenea *observarea directă* permite cunoașterea specificului postului în care lucrează cei implicați și felul în care se implică și percep comunicarea, atât la nivel organizatoric, general, cât și la nivel individual.

Celălalt instrument utilizat este *chestionarul*, deoarece reprezintă o modalitate eficientă și rapidă de culegere a informațiilor necesare studiului. Chestionarele au fost astfel întocmite încât un număr mic de întrebări să acopere cât mai multe aspecte ale procesului comunicațional, iar maniera în care sunt prezentate să

trezească interesul celor chestionați, să fie precise și înțelese cu ușurință. Chestionarul adresat personalului de execuție cuprinde 12 întrebări, iar cel pentru manageri, 15 întrebări. Cel chestionat trebuie să aleagă răspunsul care consideră că i se potrivește cel mai bine. Unele întrebări au fost introduse pentru identificarea respondentului în funcție de itemii vârstă, studii, vechime în cadrul organizației.

Chestionarul nr. 1 (adresat executanților)

Vârsta:

Sex:

Vechime în întreprindere ani:

Studii :

- superioare;
- medii;
- profesionale;
- generale;
- necalificat.

Postul ocupat.....

Centralizarea răspunsurilor la întrebările chestionarului nr.1.

1. Discutați cu seful (șefii) dumneavoastră probleme legate de activitatea generală a întreprinderii?

- Da, tot timpul –0%;
- Câteodată – 75%;
- Nu – 25%;

2. Considerați că șeful dumneavoastră este o persoană interesată de părerile, sugestiile dumneavoastră?

- Da, cu siguranță – 0%;
- Da – 12%;
- Doar aparent – 21%;

- Uneori – 30%;
- Nu ascultă niciodată – 37%;

3 Relațiile de muncă cu superiorii dumneavoastră sunt:

- Limitate la probleme de serviciu – 42%;
- Reci și impersonale – 0%;
- Normale – 34%;
- Reci-24%;

4. Considerați că șeful dumneavoastră este o persoană cu comportament:

- Nervos – 0%;
- Calm – 30%;
- Flegmatic – 52%;
- Echilibrat – 18%;

5. Deciziile, instrucțiunile, ordinele primite din partea șefului dumneavoastră vă sunt clare:

- Da, întotdeauna – 0%;
- Uneori nu înțeleg pe deplin – 24%;
- Adeseori – 49%;
- De cele mai multe ori nu – 27%;

6. Vă simțiți respectat de șeful dumneavoastră?

- Da – 25%;
- Nu știu – 43%;
- Nu, el nu respectă pe nimeni în afara lui – 20%;
- Nu – 12%;

7. În cazul în care credeți că nu ați înțeles corect mesajul cereți să vi se repete sau solicitați explicații suplimentare:

- Nu prea des – 35%;

- Nu, niciodată – 10%;
- Nu, asta ar înseamnă că nu sunt capabil – 27%;
- Da, fără probleme – 28%;

8. I-ați prezenta șefului dumneavoastră o soluție pe care o considerați foarte bună, dar contrară opiniei lui:

- Nu, nu suportă să fie contrazis – 24%;
- În nici un caz, asta m-ar costa avansarea -28%;
- Da, chiar dacă aș avea neplăceri – 14%;
- Da, dar cu multe precauții – 38%;

9. Sunteți de părere că șeful dumneavoastră este interesat de problemele celor din colectivul său, indiferent dacă ele sunt de serviciu sau personale:

- Da, cu siguranță – 17%;
- Este interesat doar de problemele de serviciu – 15%;
- Nu, consideră că fiecare trebuie să se descurce singur – 17%;
- Nu, dar nu din rea voință, ci pentru că nu are timp – 20%;
- Uneori este accesibil, alteori cu toane rele – 31%;

10. Credeți că pentru a comunica cu alte persoane în general și cu superiorii ierarhici în special, trebuie să cunoști anumite reguli, să ai o anumită obișnuință?

- Da, cu siguranță – 35%;
- Nu neapărat – 24%;
- Nu, nu trebuie doar să fiu sincer – 25%;
- Depinde de situație – 31%;

11. Se întâmplă să nu puteți comunica lucruri importante celor din jur din cauza lipsei de obișnuință:

- Da – 19%;
- Destul de frecvent – 25%;

- Nu, obișnuința se formează – 60%;

12. Considerați că solicitările exprimate destul de des cu privire la diverse lucruri, documente, informații, activități, țin cont de timpul și posibilitățile oferite de locul de munca:

- Da – 10%;
- În general, da – 25%;
- Șeful nu cunoaște realitatea – 40%;
- Nu, întotdeauna cere mai mult decât posibilul – 25%;

Chestionarul nr 2 (adresat managerilor):

Vârsta:

Sex:

Vechime în întreprindere:

Studii :

- Superioare;
- Medii;

Postul de conducere ocupat:

- nivel superior;
- nivel mediu;
- de supraveghere;

Centralizarea răspunsurilor la întrebările chestionarului nr.2

1. Discutați cu subordonații dumneavoastră probleme legate de activitatea generală a întreprinderii?

- Da, în mod frecvent – 12%;
- Uneori, când apar probleme urgente și grave – 32%;
- Când am timp și dispoziție – 18%;

- Nu, mi se pare pierdere de timp – 38%;

2. Obişnuieţi ca atunci când transmiteţi un mesaj sau formulaţi o solicitare unui subordonat, să verificaţi în ce măsură informaţiile respective sunt necesare, corecte şi eficiente?

- Da, întotdeauna - 28%;
- Da, de regula – 17%;
- Numai când mi se pare că ceva nu merge – 22%;
- Nu, în fond asta este chiar treaba lor– 33%;

3. Consideraţi că mesajele, solicitările dumneavoastră trebuie însoţite de explicaţii suplimentare chiar şi în cazul în care subordonatul este familiarizat cu subiectul?

- Sigur – 10%;
- Numai când subiectul este important – 28%;
- Nu, îl las să se descurce – 40%;
- Nu, dar îi atrag atenţia că este important – 22%;

4. Aveţi încredere în persoanele aflate în subordinea dumneavoastră?

- Da, până la proba contrarie – 25%;
- Da, de regulă – 0%;
- Nu în toate situaţiile – 20%;
- Nu în toţi – 45%;
- Nu – 10%;

5. Consideraţi ca, deşi vă sunt subordonaţi, ei vă merită respectul?

- Da, desigur – 41%;
- Lucrurile acestea nu au legătură între ele – 0%;
- Nu toţi sunt demni de respectul meu – 39%;
- Respectul nu intra în discuţie în relaţiile de serviciu – 20%;

- Nu – 0%;

6. Sesizați în modul de a vorbi al celor din jur expresii stereotipe, paraziți verbali?

- Da – 48%;
- Uneori, când sunt prea frecvente – 22%;
- Nu mă interesează – 30%;
- Da, dar nu mi se par importante pentru comunicare – 0%;

7. Credeți ca și dumneavoastră aveți în limbaj expresii stereotipe sau paraziți verbali?

- Da, cred – 10%;
- Nu știu, nu am observat – 15%;
- Nu, îmi supraveghez limbajul – 18%;
- Nu știu, dar oricum nu mi se pare important – 57%;

8. Vi se întâmplă ca în timpul transmiterii sau primirii unui mesaj să vă enervați, să ridicați tonul?

- Da, destul de frecvent – 25%;
- Da, dar nu mă întrerup – 30%;
- Uneori când sunt prea stresat – 20%;
- Nu, în general mă stăpânesc – 17%;
- Nu, niciodată – 8%;

9. Credeți că uneori mesajele dumneavoastră nu sunt corect receptate deoarece folosiți neologisme, termeni de strictă specialitate sau prea elevați:

- Da – 0%;
- Nu, în general încerc să-mi adaptez limbajul la interlocutor – 34%;
- Da, dar revin asupra mesajului - 21%;
- Nu, niciodată – 10%;

- Uneori, trebuie să progresăm – 35%;

10. Ascultați cu atenție și până la capăt mesajele care vi se transmit?

- Da -15%;
- Da, de regula – 23%;
- Da, dacă nu sunt întrerupt – 19%;
- De obicei îmi dau seama din primele cuvinte – 38%;
- Nu, întotdeauna mă plictisește excesul de cuvinte – 5%;

11. În timp ce discutați cu cineva vi se întâmplă să mai rezolvați și alte probleme (telefonul, semnături, vizite neașteptate)?

- Da – 32%;
- Da, dar nu ca regulă – 28%;
- Da, dar nu în mod intenționat – 40%;
- Nu, niciodată – 0%;

12. Atunci când vi se transmite un mesaj sunteți atent la conținut sau vă interesează și forma în care se comunică:

- Mă interesează atât fondul, cât și forma – 14%;
- Primul lucru sesizat este forma – 18%;
- Dacă forma este greșită sau nepotrivită întrerup comunicarea – 37%;
- Dacă fondul este corect, forma nu are importanță – 31%;

13. Sunteți de părere ca unele idei, sugestii de îmbunătățire venite din partea dumneavoastră reprezintă o formă mascată de atac asupra prestigiului dumneavoastră?

- Da -15%;
- Nu – 27%;
- Uneori – 30%;
- Nu m-am gândit – 28%;

14. În timpul discuțiilor aveți tendința de a vă întrerupe interlocutorii, de a completa cu informații sau de a prezenta variante opuse?

- Da, mi se întâmplă frecvent – 12%;
- Da, dacă mi se pare necesar – 28%;
- Nu-i întrerup niciodată pe interlocutori – 5%;
- Da, timpul meu este prea scurt – 55%;

15. Considerați benefice inițiativele de comunicare ale subordonaților sau omologilor dumneavoastră?

- Da – 20%;
- Depinde de situație – 27%;
- Nu, îmi răpește timpul – 30 %;
- De obicei sunt bine informat – 23%.

Interpretarea chestionarelor

Comunicarea interpersonală are loc în interiorul unui context concret, specific, care influențează atât conținutul mesajului (informația), cât și maniera în care se comunică (relația). (Prutianu S., 2000)

Măsura în care personalul discută cu șefii lor și șefii lor cu personalul problemele legate de activitatea întreprinderii este reflectată de răspunsurile date la întrebările 1 din fiecare chestionar (chestionarul 1, chestionarul 2). Măsura în care procesul decizional permite accesul subordonaților la luarea deciziilor este dată de întrebarea 2 din chestionarul 1 și întrebările 13 și 15 din chestionarul 2. Faptul că nu există o comunicare activă, logică, analitică și că nu există feedback rezultă din răspunsul la întrebările 8, 10 din chestionarul 1 și 10, 11, 14, 15 din chestionarul 2.

Interpretarea răspunsurilor

Cei mai mulți angajați au vârste înaintate sau medii. De aici rezultă că personalul firmei este format din persoane mai în vârstă, fără studii superioare, trag în jos nivelul de comunicare, deoarece pentru ei succesele profesionale nu mai reprezintă o prioritate, ca pentru cei mai tineri, fiind mai marcați de o anumită mentalitate.

Comunicarea managerială în cadrul firmei este predominant formală, ascendentă și descendentă (mai puțin), iar fluxul de circulație a informațiilor este dezechilibrat deoarece subordonații nu cunosc obiectivele firmei, strategia ei și nu înțeleg mesajele primite. Din observațiile făcute asupra climatului de la locul de muncă rezultă faptul că nu se comunică eficient.

Răspunsurile la întrebările 1, 2, 3, 6, 8, 9, 10 din chestionarul 1 și 1, 4, 5, 6, 7, 14, 15 din chestionarul 2 reflectă faptul că nu există o comunicare liberă, nu există încredere reciprocă nu există o inițiativă constructivă în privința luării deciziilor care să ducă la atingerea obiectivelor firmei.

Răspunsurile primite atât din partea angajaților chestionați cât și din partea managerilor, relevă existența unei comunicări care nu are la bază raporturi de încredere, ceea ce duce la degradarea mesajului.

Faptul că, la întrebarea 8 din chestionarul 1, 38% au răspuns afirmativ confirmă că feedbackul lipsește aproape în totalitate în cadrul comunicării manageriale, ceea ce presupune un climat de muncă deloc încurajator pentru ambii participanți la procesul comunicațional: „*Comunicarea de sus în jos trebuie completată cu comunicarea de jos în sus, care are loc dinspre subordonați spre nivelurile ierarhic superioare. Aceasta furnizează un oarecare feedback pentru manageri, facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase.*“ (Cândea, M. R., Cândea, D., 1996)

Aceeași concluzie reiese și din rezultatele obținute la întrebarea 7 din chestionarul 1, unde 35% din cei chestionați au răspuns negativ și doar 28 % afirmativ la întrebarea: *În cazul în care nu ați înțeles mesajul corect cereți să vi se repete sau solicitați explicații suplimentare?*

Din rezultatele la întrebările 5, 7 din chestionarul 1 observăm că 49% spun că instrucțiunile primite sunt adeseori clare, 27% spun că, de cele mai multe ori, nu sunt clare, 35% spun că nu cer prea des să li se repete ce nu au înțeles, iar 27% spun că nu cer să li se repete pentru că aceasta ar însemna că sunt incapabili.

Din răspunsurile managerilor la întrebările 3, 9 din chestionarul 2, rezultă că 40% dintre manageri consideră că solicitările nu necesită informații suplimentare și că angajații trebuie să se descurce singuri și 35% cred că uneori trebuie să mai și progresăm, folosind neologisme și termeni de strictă specialitate în mesajele transmise; doar 34% încearcă să-și adapteze limbajul la interlocutor.

Observăm că problemele comunicaționale au apărut datorită barierelor de limbaj și a barierelor contextuale.

38% dintre manageri au răspuns la întrebările 10, 11, 14 din chestionarul 2 că își dau seama din primele cuvinte ce li se spune și nu ascultă până la capăt, 40% mai rezolvă și alte treburi în timp ce ascultă pe cineva, deși neintenționat, iar 55% întrerup interlocutorul din lipsă de timp, ceea ce coincide cu răspunsul subordonaților la întrebarea 9 din chestionarul 1 unde 31% spun că șeful este uneori interesat de problemele angajaților, dar că alteori are toane, 20% spun că nu sunt ascultați pentru că șeful nu are timp.

3. Concluzii și propuneri

În linii mari se poate trage concluzia că participanții la procesul comunicațional managerial din cadrul firmei:

- nu ascultă ceea ce spun ceilalți;
- nu înțeleg lucrurile care li se spun.

Managerii nu țin cont de o planificare a comunicării eficiente, în care liniile de comunicare să poată fi ușor accesibile angajaților și timpul acordat să fie suficient:

- nu se determină precis scopul fiecărei comunicări;
- nu se clarifică ideile înaintea și pe parcursul comunicării;
- nu se folosește un limbaj adecvat;
- nu există voința de a comunica eficient;
- nu se încearcă crearea unei atmosfere favorabile comunicării;
- nu este disponibil în a asculta opinii diferite fără a le considera oponente;
- nu există feedbackul în relațiile profesionale dintre ei și angajați;
- nu sunt dezvoltate relații bazate pe probleme profesionale și de încredere;
- relațiile nu sunt flexibile și prietenoase;
- în majoritatea cazurilor nu este dezvoltată o ascultare activă.

Alte considerații

- se impune reconstruirea sistemului de comunicare internă, astfel încât structura să devină funcțională;
- succesul oricărei comunicări se datorează abilității părților implicate de a minimaliza potențialele neînțelegeri dintre ele; această abilitate rezultă din cunoașterea elementelor procesului de comunicare și a rolului pe care îl are fiecare element;
- pentru o comunicare eficientă este nevoie de asigurarea unui feedback din partea auditoriului, care din păcate nu există;
- perturbațiile care apar în comunicarea orală sunt datorate unor factori diversi: incapacitatea emitentului de a comunica integral informațiile dorite și de a le transmite într-o formă organizată, incapacitatea receptorului de a înțelege corect mesajul;
- vârsta și vechimea în muncă determină anumite diferențieri de comportamente și conduită, diferențieri care se remarcă în problemele de comunicare din cadrul organizației;
- actele comunicative constituie și un canal de circulație a cunoștințelor și experiențelor sociale, dovedind rolul lor în socializarea omului;
- comunicarea managerială verticală este plină de obstacole datorate raportului șef-subordonat, care se dovedește a nu funcționa foarte eficient;
- în comunicarea pe orizontală, datorită lipsei de încredere și respect reciproc, procesul comunicării se desfășoară greoi, ineficient.

Propuneri de ameliorare a climatului comunicațional și de înlăturare a dificultăților după cum urmează:

- extinderea utilizării tehnicii de ascultare activă ca mijloc de colectare a informațiilor necesare luării unor decizii manageriale importante;
- managerii să acorde o mai mare atenție solicitărilor subalternilor, și în măsura posibilităților, să le rezolve favorabil, măbind astfel atașamentul lor față de organizație;
- se recomandă ca imediat după ședințe sau cel târziu a doua zi după ședințe, elementele importante și deciziile să fie transmise în scris participanților;

- un management organizațional cu orientare crescută, atât asupra persoanelor, cât și asupra sarcinilor;
- managerii trebuie să fie mai flexibili în relațiile cu subordonații și să îi încurajeze în a avea inițiativă;
- se recomandă organizarea unui sistem de comunicări organizaționale, funcțional și clar;
- luarea în considerare a implicațiilor comportamentului managerilor de la toate nivelurile asupra subordonaților și adoptarea în consecință a unui comportament în funcție de aceste implicații;
- diferențierea stilului folosit în comunicările interpersonale în funcție de nivelul de pregătire, experiența și gradul de înțelegere a fiecărui subordonat;
- adoptarea unei comportări calde, promovarea unei atitudini deschise, de sinceritate, interes și receptivitate.

Referințe

Câdea M.R., & Câdea D. (1996). *Comunicarea managerială: Concepte, deprinderi, strategii*. București: Ed. Expert, p. 47.

Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C., (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Ed. Economică, p. 336.

Nicolescu, O., Verboncu, I., (1997). *Management*. București: Ed. Economică, p. 464-465.

Prutianu, Ș., (2000). *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom; Vol. I. Comunicarea, p. 37-38