

## CUPRINS

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>PREFAȚĂ .....</b> | <b>11</b> |
|----------------------|-----------|

### **Capitolul 1**

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>COMUNICAREA, FORMĂ DE INTERACȚIUNE UMANĂ.....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1. Comunicarea în timp. Scurt istoric .....          | 13        |
| 1.2. Cunoașterea interpersonală.....                   | 20        |
| 1.3. Stările de spirit .....                           | 26        |
| 1.3.1. Stări de spirit generale .....                  | 26        |
| 1.3.2. Stări de spirit derivate.....                   | 28        |
| 1.3.3. Caracterizarea stărilor de spirit derivate..... | 30        |

### **Capitolul 2**

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>COMUNICAREA ÎN SISTEMUL UNEI ORGANIZAȚII .....</b>   | <b>39</b> |
| 2.1. Imaginea organizației .....                        | 40        |
| 2.1.1. Componentele imaginii .....                      | 42        |
| 2.1.2. Importanța imaginii.....                         | 46        |
| 2.1.3. Evaluarea imaginii .....                         | 47        |
| 2.2. Factorii de impact și exigențele comunicării ..... | 49        |
| 2.3. Universul comunicării organizaționale.....         | 53        |
| 2.4. Procesul de comunicare .....                       | 63        |
| 2.5. Niveluri de comunicare .....                       | 72        |

### **Capitolul 3**

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NONVERBALĂ .....</b>            | <b>79</b> |
| 3.1. Comunicarea orală .....                              | 79        |
| 3.1.1. Vorbirea .....                                     | 79        |
| 3.1.2. Ascultarea.....                                    | 94        |
| 3.1.3. Discursul .....                                    | 97        |
| 3.2. Comunicarea scrisă.....                              | 106       |
| 3.3. Simbolurile utilizate în comunicarea nonverbală..... | 113       |
| 3.3.1. Stilul de exprimare.....                           | 114       |
| 3.3.2. Limbajul trupului.....                             | 122       |
| 3.3.3. Accesoriiile .....                                 | 131       |
| 3.3.4. Spațiul personal .....                             | 133       |
| 3.3.5. Atingerea .....                                    | 137       |
| 3.3.6. Timpul.....                                        | 139       |
| 3.3.7. Mediul ambiental.....                              | 140       |

## Capitolul 4

### CADRUL TEORETIC ȘI EPISTEMOLOGIC AL COMUNICĂRII

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ORGANIZAȚIONALE.....</b>                                                       | <b>143</b> |
| 4.1. Contextul cercetării comunicării organizaționale .....                       | 144        |
| 4.1.1. Accesul în teren și la surse.....                                          | 145        |
| 4.1.2. Durata cercetării și „independența poziției”<br>de cercetător.....         | 146        |
| 4.2. Construcția obiectului în cercetarea comunicării organizaționale .....       | 149        |
| 4.3. Implementarea problematicilor „critice” .....                                | 152        |
| 4.4. Metode și tehnici de cercetare specifice științelor<br>umane și sociale..... | 156        |
| 4.4.1. Metodele și tehnicile calitative.....                                      | 159        |
| 4.4.2. Metodele și tehnicile cantitative.....                                     | 165        |

## Capitolul 5

### MIJLOACELE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE .....171

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Relațiile de presă .....                           | 171 |
| 5.1.1. Triunghiul de aur al relațiilor cu presa.....    | 171 |
| 5.1.2. Tehnici de menținere a relațiilor cu presa ..... | 188 |
| 5.2. Audiovizualul organizației.....                    | 203 |
| 5.2.1. Audiovizualul – vector de comunicare.....        | 203 |
| 5.2.2. Cheile succesului unui film .....                | 206 |

## Capitolul 6

### COMUNICAREA MANAGERIALĂ, COMPONENTĂ

### IMPORTANTĂ A COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE .....213

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Importanța comunicării manageriale.....                                              | 213 |
| 6.2. Programul de comunicare managerială .....                                            | 218 |
| 6.3. Calitatea comunicării manageriale.....                                               | 221 |
| 6.4. Locul comunicării manageriale în sistemul unei organizații.....                      | 223 |
| 6.4.1. Configurația fizică și relațională a sistemului<br>de comunicare managerială ..... | 223 |
| 6.4.2. Rolurile interpretate de manageri în procesul comunicării .....                    | 228 |
| 6.5. Modelul comunicării manageriale .....                                                | 233 |
| 6.6. Rețele de comunicare.....                                                            | 236 |

## Capitolul 7

### ORGANIZAREA ȘI MODERAREA REUNIUNILOR .....243

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 7.1. Managerul grupului .....            | 243 |
| 7.1.1. Informația.....                   | 246 |
| 7.1.2. Procesul comunicării în grup..... | 249 |

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| 7.2. Factorii defavorizanți ai gândirii creative .....     | 257        |
| 7.3. Stimularea gândirii creative.....                     | 268        |
| 7.3.1. Elementele cheie ale tehnicii brainstorming .....   | 268        |
| 7.3.2. Succesul reuniunilor de tip brainstorming .....     | 270        |
| <b>Capitolul 8</b>                                         |            |
| <b>STRATEGII DE COMUNICARE .....</b>                       | <b>283</b> |
| 8.1. Pluralitatea strategiilor de comunicare .....         | 283        |
| 8.2. Etapele demersului strategic în comunicare .....      | 287        |
| 8.3. Variabilele strategiei de comunicare .....            | 300        |
| 8.4. Specificul demersului strategic de comunicare .....   | 317        |
| 8.4.1. Strategia de comunicare organizațională .....       | 317        |
| 8.4.2. Strategia de comunicare internă .....               | 330        |
| <b>Capitolul 9</b>                                         |            |
| <b>STRATEGII DE COMUNICARE MANAGERIALĂ PENTRU</b>          |            |
| <b>GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI NEGOCIERILOR .....</b>      | <b>343</b> |
| 9.1. Delimitări conceptuale. Beneficiile conflictului..... | 343        |
| 9.2. Sursele conflictelor .....                            | 345        |
| 9.3. Relația dintre comunicare și conflict .....           | 351        |
| 9.4. Strategii de soluționare a conflictelor .....         | 353        |
| 9.5. Strategia de negociere managerială .....              | 359        |
| 9.6. Arta de a negocia proiecte.....                       | 368        |
| <b>Capitolul 10</b>                                        |            |
| <b>COMUNICAREA MANAGERIALĂ INTERCULTURALĂ.....</b>         | <b>377</b> |
| 10.1. Sinergia și diversitatea culturală .....             | 377        |
| 10.2. Abordarea dimensiunilor culturale .....              | 383        |
| 10.2.1. Abordarea lui Geert Hofstede .....                 | 383        |
| 10.2.2. Abordarea lui Fons Trompenaars .....               | 389        |
| 10.2.3. Abordarea lui Edward Hall .....                    | 394        |
| 10.3. Comunicatorul intercultural.....                     | 397        |
| <b>BIBLIOGRAFIE .....</b>                                  | <b>405</b> |
| <b>RÉSUMÉ .....</b>                                        | <b>410</b> |
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                            | <b>414</b> |
| <b>CONTENTS .....</b>                                      | <b>418</b> |

## **PREFAȚĂ**

*Între disciplinele conturate în ultimii ani ca esențiale pentru performanțele organizației se numără și comunicarea organizațională. Astăzi, orice organizație trebuie, de voie sau de nevoie, să-și asculte interlocutorii și să răspundă așteptărilor unui public din ce în ce mai divers și mai exigent. Acționarii, furnizorii, consumatorii, liderii de opinie, jurnaliștii și puterile publice și-au afirmat dreptul de a ști și a înțelege. Aceștia comunică și doresc să construiască o politică de comunicare cât mai eficace.*

*În ceea ce privește organizația, filozofia comunicării organizaționale se bazează pe armonizarea diferitelor moduri de exprimare în mediul intern și extern. Firește, organizația este interesată de imaginea sa. O bună comunicare vizează să dea importanță unei imagini pozitive, continuu mai bogată și mai coerentă. Manevra nu este ușoară datorită multiplelor bariere, între care: eterogenitatea publicului, pluralitatea mesajelor din și înspre organizație, diversitatea circumstanțelor de emiteră și recepție a mesajelor.*

*Lucrarea pe care o prefațăm -, mai mult decât un manual universitar -, ține să semnaleze, prin procesul epistemologic realizat două idei majore: comunicarea organizațională nu este o disciplină miraculoasă, iar imaginea organizației nu este nici fructul hazardului și nici un dar căzut din cer.*

*Bazându-se pe împletirea gândirii analitice cu gândirea creativă a modurilor operatorii și pe folosirea conceptului de comunicare globală, autorii se referă atât la conținutul actelor de comunicare, cât și la rolul comunicării în procesul managerial. Comunicarea organizațională apare din ce în ce mai mult ca un proces complex în care semnificația mesajelor nu este o dată a priori, ci este o construcție cu un profund caracter cultural care se elaborează în colectiv, conform situațiilor în timp și în spațiu.*

*Un nivel ulterior al dezbaterii este dedicat strategiilor de comunicare. Această parte a cărții reprezintă zona în care se instalează o riguroasă cercetare a specificului demersului strategic de comunicare. Autorii sunt interesați de cunoașterea configurației fizice și relaționale a sistemului de comunicare managerială. Scopul cunoașterii este „netezirea” căii spre armonizarea și asigurarea pluralității strategiilor de comunicare. În acest context, examinarea de perspectivă a mediului organizației pune accentul pe importanța analizei unei serii de binoame-public.*

*Câmpul cercetării redă atât situații de stimulare, emulații, motivație și satisfacție, cât și situații conflictual-tensionale. Referitor la acestea din urmă, autorii susțin ideea că managerii organizației trebuie să propună modalități de suscitare și chiar de perpetuare a unor conflicte, dar și modalități de ameliorare și rezolvare a acestora. Prin cercetarea surselor conflictelor și a relației dintre comunicare și conflict sunt formulate strategii de soluționare a conflictelor. Totodată, se argumentează că negocierea ocupă locul central în gestiunea relațiilor din interiorul organizației, precum și a relațiilor dintre organizație și mediul său extern.*

*Autorii, după ce au opinat asupra întregului inventar al problemelor comunicării organizaționale, încheie lucrarea cu o temă deosebit de generoasă: comunicarea managerială interculturală. Axul central al temei este reprezentat de abordarea dimensiunilor culturale folosind cercetările „greilor”: Geert Hofstede, Fons Trompenaars și Edward Hall. Pe de altă parte, apreciem foarte importantă și cercetarea sinergiei culturale care facilitează dezvoltarea de sisteme și activități umane mult mai eficiente.*

*Pe baza unei ample documentări în literatura străină și națională, cât și a surprinderii unor realități practice specifice organizațiilor românești, autorii au inițiat un demers științific reușit, original, dens în opinii pertinente și provocatoare. Considerăm, și avem convingerea, că lucrarea „**Comunicare organizațională**” va fi receptată pozitiv de un cerc larg de cititori și se va înscrie, alături de celelalte cercetări de specialitate, în portofoliul științific relevant din domeniul comunicării.*

Prof. univ. dr. Dan POPESCU  
Academia de Studii Economice, București