

LBRIS

We know
books

GEORGIANA CRISTEA

EFICIENȚA MANAGERIALĂ ÎN COMUNICAREA DE CRIZĂ



TRITONIC

Tritonic Books

București – 2023

Georgiana Cristea

EFICIENȚA MANAGERIALĂ ÎN COMUNICAREA DE CRIZĂ

Copyright © Georgiana Cristea

Copyright © TRITONIC 2023 pentru ediția prezentă.

Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzilor nr. 5, București
e-mail: editura@tritonnic.ro
www.tritonnic.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):
http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Colecția Smart Books este coordonată de lect. univ. dr. Bogdan Hrib.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
CRISTEA, GEORGIANA

Eficiența managerială în comunicarea de criză / Georgiana Cristea. -

București : Tritonic Books, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-606-749-654-3

005
330

Coperta: Alexandra Bardan
DTP: Ioan Dorel Radu
Editor: Rebeca Cojocaru
Comanda nr. SB01 / 2023
Bun de tipar: Februarie 2023
Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

CUPRINS

PREFAȚĂ.....	VII
INTRODUCERE.....	15
MOTIVAREA ALEGERII TEMEI.....	22
Organizarea lucrării.....	24
CAPITOLUL 1.	
COMUNICAREA MANAGERIALĂ.....	27
1.1. Comunicarea din perspectivă organizațională.....	27
1.2. Comunicarea managerială: definire și operaționalizare.....	46
1.3. Comunicarea managerială și promovarea culturii organizaționale.....	56
1.4. Comunicarea managerială în context de criză.....	61
1.5. Criza COVID-19 și specificitatea comunicării pe durata acestei crize.....	69
1.5.1. Contextul COVID-19.....	69
1.5.2. Comunicarea în contextul crizei COVID-19.....	76
1.5.3. Mutarea comunicării organizaționale și manageriale în spațiul <i>online</i>	81
CAPITOLUL 2.	
DINSPRE CLIMATUL DE COMUNICARE CĂTRE EFECTELE SALE ASUPRA REZULTATELOR ORGANIZAȚIONALE.....	87
2.1. Climatul de comunicare.....	88
2.2. Angajamentul sau starea de bine în organizații (<i>engl. Engagement</i>).....	94
2.2.1. Abordarea bazată pe satisfacerea nevoilor.....	96
2.2.2. Modelul Cerințelor Job-ului – Resurselor.....	97
2.2.3. Modelul schimbului afectiv.....	101
2.2.4. Teoria schimbului social.....	102

2.3. Angajamentul în muncă și performanța organizațională.....	103
2.4. Atașamentul față de organizație (engl. Commitment).....	105
2.5. Atașamentul față de organizație și performanța organizațională.....	111
2.6. Încrederea în cadrul organizației.....	115

CAPITOLUL 3.

COMUNICAREA MANAGERIALĂ ÎN ECHIPELE VIRTUALE: FACTORI DE INFLUENȚĂ ȘI EFECTE.....	121
3.1. Definiții și operaționalizări ale echipelor virtuale.....	124
3.2. Comunicarea în echipele virtuale.....	128
3.3. Managementul echipelor virtuale.....	130
3.4. Provocări ale comunicării manageriale în echipele virtuale.....	134
3.5. Procesele comunicaționale și interacțiunea în cadrul echipelor virtuale în contextul COVID-19.....	138

CAPITOLUL 4.

METODOLOGIA DE CERCETARE.....	147
4.1. Ancheta sociologică pe bază de interviu și cercetarea datelor prin Analiză fenomenologică descriptivă (DPA).....	147

CAPITOLUL 5.

PREZENTAREA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CALITATIVE.....	159
5.1 Analiza datelor reieșite din interviuri.....	159
5.1.1. Profilurile respondenților.....	159
5.2 Concluziile cercetării empirice.....	197

CAPITOLUL 6.

CONCLUZII, CONTRIBUȚII ȘI RECOMANDĂRI PENTRU CERCETĂRI VIITOARE.....	201
6.1. Considerații finale.....	201
6.2. Contribuții și implicații teoretice.....	209
6.3. Contribuții și implicații practice.....	211
6.4. Limitări ale prezentei cercetări și recomandări pentru cercetări viitoare.....	214
MULȚUMIRI.....	217
ANEXE.....	219
BIBLIOGRAFIE.....	221

PREFAȚĂ

Indiscutabil, echipele virtuale au apărut în contexte sociale și economice de ființare și funcționare a companiilor. Din lucrările despre această problematică reiese cu claritate că ele reprezintă o modalitate de reducere a costurilor și de folosire eficientă a resurselor umane în cadrul organizațiilor. Asistăm la o nouă diviziune a timpului de muncă între biroul tradițional și căminul lucrătorului. Echipele virtuale determină noi condiții de recrutare, calificare și recalificare. Ele produc schimbări în viața, obiceiurile și felul de a lucra ale multor angajați. Majoritatea companiilor acceptă munca la domiciliu, situație accentuată de intrarea în starea de urgență determinată de răspândirea virusului COVID-19. Răspunsurile companiilor la restricțiile fizice asociate crizei generate de COVID-19 au adus oportunități noi de lucru în echipele virtuale.

Aceste premise le are în vedere Georgiana Cristea în lucrarea *Comunicarea managerială în echipele virtuale*, prin studierea și identificarea practicilor comunicării manageriale în echipele virtuale.

Lucrarea este alcătuită din Introducere, 6 capitole, Bibliografie și Anexe.

În *Introducere*, este prezentată problematica studiată. Autoarea analizează rolul comunicării manageriale în dezvoltarea și funcționarea echipelor cu interacțiune *online*. În plus, și-a propus identificarea relației de dependență

Capitolul final al lucrării descrie și discută rezultatele cercetării efectuate, evidențiind implicațiile teoretice, precum și cele practice pentru activitatea managerială. Contribuțiile personale ale autoarei sunt, de asemenea, prezentate în acest capitol, recomandări pentru cercetări viitoare, precum și limitările prezentei lucrări.

Capitolul 1.

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

1.1. Comunicarea din perspectivă organizațională

Capitolul acesta realizează o trecere în revistă a literaturii de specialitate despre comunicarea organizațională, prezentând mai multe definiții și fațete studiate de acest concept din perspectiva unor domenii de activitate diferite. Lucrarea continuă cu descrierea comunicării manageriale și cu evidențierea importanței pe care acest tip de comunicare o are în crearea, menținerea și îmbunătățirea relațiilor de la locul de muncă. Cultura organizațională este subiectul următorului subcapitol. Pornind de la impactul culturii asupra performanței, unul din rolurile importante ale comunicării manageriale va fi transmiterea culturii organizaționale, cu dezideratul de motiva angajații în vederea atingerii obiectivelor companiei. Această analiză teoretică își propune să explice motivul pentru care este importantă cunoașterea și plasarea adecvată a procesului de comunicare managerială în totalitatea proceselor cheie din cadrul organizației. Următorul subcapitol studiază comunicarea în context de criză, conturând specificitatea și dinamismul acestui tip de comunicare, precum și elementele definitorii. Contextul pandemic generat de COVID-19 este

unul particular și este descris în acest capitol, împreună cu schimbările survenite în comunicarea organizațională o dată cu mutarea acesteia în spațiul virtual.

Comunicarea este un fenomen care a însoțit omul pe parcursul întregii sale existențe, începând cu epocile ancestrale, fiind cea care a făcut posibilă organizarea oamenilor, transmiterea informațiilor și a descoperirilor, a sentimentelor și a tradițiilor, dezvoltarea relațiilor sociale, crearea și evoluția relațiilor economice. De aceea, studiul teoretic al comunicării ocupă un loc privilegiat în cadrul științelor sociale și multiple domenii și-au demonstrat interesul pentru comunicare: antropologia, psihologia, filosofia, istoria, lingvistica, sociologia, etnologia, economia, biologia, cibernetica, științele juridice sau științele cognitive (Ștefănescu și Popa, 2008; Zelter, 2011; Cruciani, 2018). Toate aceste studii au conchis că o comunicare organizațională eficientă este piatra de temelie pentru existența însăși a organizației, buna funcționare a ei, contribuind la creșterea, sănătatea și performanța acesteia. Inițial, oamenii au comunicat preponderent față în față și cu cei pe care îi aveau alături. În ultimii aproximativ 60 de ani s-au produs schimbări mari în procesul comunicării și comunicarea mediată de computer este cea care a reconfigurat relațiile sociale, făcându-le să treacă peste barierele timpului, distanței și a diferențelor culturale (Darics, 2015).

Prin susținerea sentimentului de co-prezență socială și psihologică (Vătămanescu, 2012) comunicarea mediată de tehnologie permite oamenilor să ia legătura cu persoane pe care este posibil să nu le întâlnească niciodată în realitate și astfel lumea lor fenomenală să depășească cu mult spațiul vieții lor locale. Cuvântul cheie referitor la evoluția comunicării a fost adaptare: limbajul folosit de oameni, canalele utilizate, precum și normele comunicării au fost și sunt în stare permanentă de schimbare și adaptare la noile cerințe și contexte sociale, astfel încât să servească cât mai bine scopu-

lui comunicării, oricare ar fi acela. Oamenii au dezvoltat de-a lungul timpului modalități noi de comunicare trecând de la comunicarea față în față cu persoanele din apropiere la comunicarea virtuală actuală, sprijiniți în acest demers de noile descoperiri: alfabetul, hârtia, cerneala, tiparnița, telegraful, telefon, fax, computer, telefon mobil, mail, Social Media.

Comunicarea instituțional-organizațională include comunicarea managerială și comunicarea internă din organizație în general, comunicarea operațională, comunicarea media, comunicarea produsului, comunicarea socială și relațiile publice (Zelter, 2011). În 2001, Gardner, Paulsen, Gallois, Callan și Monaghan au propus următoarea definiție a comunicării în interiorul organizațiilor: „mijlocul central prin care activitatea individuală este coordonată pentru a concepe, disemina și urmări obiectivele organizaționale” (p. 561). Complementar definiției anterioare, comunicarea organizațională a fost definită de Russu în anul 2001 ca fiind: „procesul de transmitere a informațiilor de la o persoană la alta prin intermediul mesajelor simbolice – sunete, litere, cifre, alte semne, expresii ale feței, gesturi – care servesc înțelegerii reciproce a persoanelor în vederea realizării obiectivelor lor individuale și a celor comune la scara întregii organizații” (p. 46). Parcurgând cele două definiții se desprind câteva caracteristici ale comunicării organizaționale, respectiv înlesnirea înțelegerii între membrii echipelor și contribuția semnificativă a comunicării la atingerea obiectivelor individuale și organizaționale. Voinea et al. (2015, p. 174) defineau comunicarea organizațională drept: „schimbul de mesaje (de informație) care se derulează în niște cadre stabilite, transmiterea unor ordine și a unor comenzi, împărțirea unor stări afective și a unor judecăți de valoare, având ca scop final obținerea unor efecte în formarea profesională, educația, activitatea, reprezentările și opiniile angajaților”. Autorii evidențiază în cazul acestei definiții importanța unui cadru bine stabilit pentru

desfășurarea procesului de comunicare și detaliază tipul mesajelor ce pot fi transmise prin intermediul comunicării organizaționale. Un alt aspect care se desprinde din această definiție este cel referitor la ariile specifice în care rolurile comunicării organizaționale intervin.

Francis (1989) afirma că în principiu comunicarea organizațională îndeplinește două roluri foarte importante: acela de a informa angajații referitor la sarcinile lor, la politici, proceduri și procese din companie („communicatio”) și acela de a crea un spirit de comunitate în cadrul companiei („communicare”) (De Ridder, 2003; Francis, 1989). Kreps (1990) definea comunicarea organizațională ca: „procesul prin care membrii organizației primesc informație pertinentă despre organizația lor și despre schimbările care au loc în interiorul ei” (în Husain, 2013, p. 44). În loc să definească comunicarea organizațională, Deets (2001, în Wrench și Punyanunt-Carter, 2012) recomandă înțelegerea celor trei conceptualizări disponibile ale acestui tip de comunicare: comunicarea organizațională ca disciplină, mod de a descrie ce se întâmplă în organizației (mod de a gândi referitor la organizații) și fenomen în interiorul organizațiilor (iar autorul oferă ca exemplu rolul comunicării în cazul unui conflict de la muncă, în cazul unor prezentări, al unei campanii de publicitate, etc). Comunicarea organizațională este o arie de studiu hibridă (p. 33), ceea ce înseamnă că specialiști din domenii diferite au condus cercetări cu teme din acest domeniu, studiind comunicarea prin prisma domeniului lor.

Comunicarea organizațională este un fenomen complex, cu mai multe fațete, cu un caracter dinamic, fiind un factor important în conturarea interpretărilor pe care angajații le dau activității organizației. Prin influențarea interpretărilor angajaților, liderii sunt în măsură să obțină sprijinul acestora, dedicarea lor și nu în ultimul rând legitimitatea acțiunilor companiei (Roundy, 2010). De asemenea, comunicarea

organizațională poate fi privită ca fundamentul organizațiilor moderne (Baker, 2007).

Mai multe studii empirice au demonstrat importanța comunicării în multe din procesele organizaționale. Astfel, comunicarea eficientă are un rol pivotal în mai multe aspecte organizaționale cheie precum: atașamentul față de organizație (Postmes, Tanis și De Wit, 2001), angajamentul membrilor companiei (Sias, 2005; Yates, 2006; Roberts, 2013), performanța organizației (Meitisari, Hanafi, și Wahab, 2018; Kulachai, Narkwatchara, Siripool și Vilailert, 2018), comportamentul membrilor organizației (Turkalj și Fosić, 2009) și satisfacția lor în muncă (Abugre, 2011). Prin contrast, eșecul comunicării într-o organizație poate avea efecte asupra: nivelului de stres al angajaților, lipsa de satisfacție cu job-ul curent, niveluri scăzute de încredere în reprezentanții organizației, scăderea angajamentului angajaților, absenteism și insecuritatea locului de muncă, toate acestea ducând în final la scăderea randamentului organizației respective (Byrne și LeMay, 2006; Jiang și Probst, 2014; Stacho, Stachová, Papula, Papulová și Kohnová, 2019).

Perspectiva critică asupra comunicării organizaționale se referă la înțelegerea funcționării unei companii prin prisma procedurilor și politicilor, a puterii exercitate, a conflictelor și a controlului (Miller, 2009). Autorii care au studiat comunicarea din acest punct de vedere s-au concentrat pe maniera în care ea poate fi utilizată pentru a controla membrii organizației, pentru a bloca anumite acțiuni ale lor, sau pentru a manipula cantitatea, calitatea și fluxul de informație (Wulandari, 2011).

Scopul comunicării organizaționale este legat de aspectele menționate în cele ce urmează: a. transmiterea unor decizii organizaționale referitoare la sarcinile pe care angajații le au de îndeplinit. Feedback-ul angajaților este cel care contribuie ulterior la îmbunătățirea proceselor, modificarea acestora pentru a se obține eficiență și eficacitatea organizațională

(Voinea et al., 2015); b. Comunicarea organizațională contribuie la transmiterea în exteriorul organizației a informațiilor despre strategie, viziune, misiune, produse, politici dedicate potențialilor investitori etc (Cornelissen, 2008); c. comunicarea contribuie la stabilirea și menținerea relațiilor dintre angajați, influențând relațiile interpersonale și climatul organizațional; d. furnizarea de informații referitoare la progresul unei lucrări sau rezolvarea unei situații specifice; e. comunicarea organizațională este vitală în managementul situațiilor de criză (Coombs, 2007; Fearn-Banks, 2016), în managementul conflictelor și al altor situații tensionate, în procese de reconciliere; f. motivarea angajaților – comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și corectarea anumitor aspecte care îi demotivează pe angajați; g. toate funcțiile manageriale au nevoie de comunicare pentru a se operaționaliza: setarea și transmiterea de obiective individuale, formarea profesională a angajaților, evaluarea performanțelor acestora.

Afirmam mai devreme ca scopul comunicării organizaționale este de a contribui la eficiența și excelența organizației. Zlate definea excelența organizațională drept: „abilitatea oamenilor de a utiliza tehnologia organizațională pentru rezolvarea creativă a problemelor complexe” (Zlate, 2004, p. 495). Astfel, fiecare organizație își construiește propriul model de comunicare, adaptat specificului industriei în care compania activează, nevoilor organizaționale, strategiei și viziunii companiei, culturii organizaționale.

Comunicarea organizațională poate avea mai multe forme, iar tipurile diferite de comunicare au reieșit din fațetele diferite ale conceptului asupra cărora cercetătorii și-au concentrat eforturile. Astfel, comunicarea verbală este tipul de comunicare care se referă la cuvinte și înțelesurile lor și răspunde la întrebarea: Ce spun?. În această categorie intră comunicarea orală fie că este realizată față în față, telefonic sau mediat de computer (video conferință). Alt tip de comu-

nicare este cea nonverbală, care implică „transferul unor înțelesuri în absența reprezentării simbolice a sunetelor” (Blake și Haroldsen, 1975, p. 43). Ambady și Weisbuch defineau comunicarea nonverbală ca: „trimiteră și primirea gândurilor și a emoțiilor prin comportamentul nonverbal” (citată în Bonaccio, O’Reilly, O’Sullivan și Chiocchio, 2016, p. 2). Floyd (2006) afirma că anumite comportamente nonverbale pe care le afișăm, precum și înțelesurile atașate lor sunt determinate atât biologic, cât și cultural. Din perspectiva biologică comportamentele noastre nonverbale sunt rezultatul adaptării, uneori realizate în mod inconștient și dependente de un anumit context și specifice la nivel individual, nu de grup (Floyd p.143). Ekman afirma în lucrarea sa *Emoții date pe față* că există șapte emoții universale, indiferent de cultura din care fac parte oamenii, iar aceste emoții sunt: furia, tristețea, bucuria, dezgustul, disprețul, surpriza și frica, autorul precizând doar că pot exista reguli de manifestare a emoțiilor care să difere de la o cultură la alta (2011, p. 23). Componentele comunicării nonverbale au fost împărțite de către Burgoon et al. în mai multe categorii. Prima categorie se referă la codurile corporale, respectiv comunicarea realizată cu ajutorul corpului nostru și care include gesturi, postură, mers, ținută și expresii faciale (citată în Bonaccio et al., 2016, p. 4). A doua categorie este Aspectul- care se referă la ceea ce comunicăm prin intermediul aspectului nostru, incluzând caracteristici precum: înălțimea, greutatea, culoarea pielii, culoarea ochilor, contactul vizual, culoarea și aspectul părului, dar și stilul vestimentar, accesoriile purtate sau tatuajele. Autorii afirmă că unele aspecte din această categorie au un caracter permanent ce este determinat cultural (culoarea pielii), iar altele unul temporar (culoarea părului, hainele, accesoriile, etc.) (Bonaccio et al., 2016, p. 7).

Ca toate elementele comunicării nonverbale și contactul vizual trebuie întotdeauna interpretat în contextul în care are

loc. Sunt anumite norme culturale care reglementează contactul vizuale și acesta diferă de la o cultură la alta, având și o semnificație asociată: în cultura europeană contactul vizual este considerat semn de respect pe durata unei conversații față în față, pe când în cultura asiatică privitul în ochi este considerat un act de impolitețe (Kleinke, 1986). Categoria a treia se referă la codurile senzoriale și de contact, conținând contactul fizic (atingerea altei persoane ca o formă de comunicare și realizată în scopul de a transmite ceva), elementele vocale și elemente olfactive. Ultima categorie cuprinde codurile spațio-temporale, concretizate prin: folosirea spațiului personal pentru a comunica (care este diferit de la o cultură la alta: persoanele din zona Mediteranei și cele din America de Sud preferă apropierea și folosesc atingerea frecvent, pe când persoanele din America de Nord preferă păstrarea unei distanțe sociale mai mari-în Andersen, Gannon și Kalchik, 2013); expresia raportării la timp, arătată prin viteza de mers, punctualitate, promptitudine, viteza muncii și mediul înconjurător (comunicarea prin obiectele din spațiul de lucru, felul în care este organizat biroul sau casa, aranjarea obiectelor, peisajul care se vede etc) care sunt purtătoare ale unor semnificații (Bonaccio et al., 2016, p. 9).

Având în vedere faptul că unele din componentele descrise mai sus sunt involuntare, de exemplu mimica și expresiile faciale (Ekman, 2011) comunicarea nonverbală a fost apreciată ca fiind cel mai sincer tip de comunicare, căci este cea mai puțin controlată de către creierul nostru. Ordinea în care creierul realizează autocontrolul fiind: verbal, paraverbal și nonverbal. Mehrabian și Ferris (1967) au postulat în urma cercetării făcute procentul majoritar pe care comunicarea nonverbală îl are din totalitatea comunicării față în față (55%). Aceasta nu înseamnă că nu este important mesajul transmis verbal sau modul de a transmite informația, ci se referă la congruența/incongruența din comunicare (Chelcea, Ivan și

Chelcea, 2005). Autorii au descris care sunt aspectele în care poate fi observată această potrivire/nepotrivire: „a) semnalele verbale și nonverbale; b) semnalele nonverbale transmise prin diferitele canale de comunicare; c) semnalele nonverbale și situația socială concretă; d) semnalele nonverbale și caracteristicile psiho-socio-demografice ale persoanei” (Chelcea et al., 2005, p. 17). În cele mai multe cazuri, dacă există inadvertențe între ceea ce se verbalizează și ceea ce corpul arată, oamenii vor fi mai tentați să creadă ceea ce a fost arătat decât ceea ce a fost comunicat verbal. Alți autori (Ekman, 2011) au descris acest fenomen drept autenticitate, referindu-se la consecvența dintre emoția resimțită de o persoană și emoția afișată de acea persoană. Variația dintre cele două aspecte este asociată cu lipsa de autenticitate. De asemenea, Mehrabian și Ferris (1967) au precizat și faptul ca procentele reieșite din urma studiului sunt valide în cazul în care mesajul transmis este unul corect.

În ceea ce privește comunicarea nonverbală în organizații au fost studii care au demonstrat că majoritatea managerilor consideră comunicarea nonverbală importantă sau foarte importantă (Chelcea et al., 2005, p. 172). Au fost studii care au arătat corelațiile dintre anumite gesturi sau elemente din nonverbal și interpretări pozitive: de exemplu o strângere de mână fermă poate denota sociabilitate, prietenie și încredere (Bonaccio et al., 2016, p. 13) și poate influența pozitiv o decizie de angajare. Există, de asemenea, posturi sau gesturi care sunt asociate cu puterea: stilul de a vorbi, întreruperile, contactul vizual, tonul vocii, micro-expresiile faciale (Bonaccio et al., 2016, p. 15). De asemenea, alte cercetări au demonstrat înclinația oamenilor de a-i urma și de a îndeplini ordinele venite de la persoane cu carismă, care utilizând abil elemente de nonverbal demonstrează: competență, prestigiu, entuziasm sau putere de convingere (Driskell, Olmstead și Salas, 1993; Tskhay, Xu și Rule, 2014). Apoi prin

metism oamenii preiau din caracteristicile liderilor pe care îi urmează.

Principalul rol al comunicării nonverbale este contribuția la crearea raportului între actorii actului de comunicare. Raportul a fost definit ca: „o experiență umană semnificativă caracterizată printr-o legătură armonioasă cu cei din jurul nostru” (Tickle-Degnen, 2006, în Bonaccio et al., 2016, p. 18), concretizată prin atenție mutuală, respect și reacție promptă la intențiile, emoțiile și atitudinile celorlalți. Am considerat necesară detalierea în prezenta lucrare a comunicării nonverbale, cu toate avantajele și beneficiile acesteia, deoarece un minus principal al echipelor virtuale este lipsa interacțiunii față în față, reieșind privarea angajaților și a managerilor de acest tip de comunicare.

Al treilea tip de comunicare este paraverbală, respectiv tipul de comunicare ce include modalitatea în care transmitem mesajele verbale și a fost considerată de anumiți autori la fel de importantă ca mesajul în sine (Bonaccio et al., 2016). Acest tip de comunicare cuprinde elemente precum: intonația, timbrul vocal, volumul vocii, accentul pe care îl punem pe anumite cuvinte, ritmul în care vorbim, inflexiunile folosite în vorbire, pauzele pe care le facem în cadrul procesului de comunicare. Toate aceste elemente influențează felul în care discursul nostru este perceput și decodificat de receptor. Rezultatele unor studii (Cissna și Sieburg, 1981; Watzlawick, Bevelas și Jackson, 1967; Sniderman, Fenton-O’Creedy și Searle, 2016) referitoare la comunicarea relațională au dezvăluit faptul că mesajul transmite o informație valoroasă despre emițător, despre experiențele, obișnuințele și intențiile sale și despre felul în care el se percepe pe sine în relație cu cealaltă persoană. Emoțiile, credințele, prejudecățile emițătorului transpar în elementele paraverbale ale discursului său. De asemenea, în comunicarea organizațională, sunt anumite elemente de paravebal caracteristice anumitor poziții ierar-

hice din organizație (un anumit ton al vocii, anumite pauze) și sunt și elemente care trădează emoțiile sau lipsa de informații a celui care vorbește (volum scăzut, pauze dese, folosirea anumitor cuvinte, etc) (Ko, Sadler și Galinsky, 2015). Impactul acestui tip de comunicare este resimțit mai ales în cazul comunicării telefonice, deoarece interlocutorul fiind privat de elementele de comunicare nonverbală, va da mai multă importanță felului în care informația este transmisă. În cazul echipelor virtuale, prin intermediul comunicării mediate de tehnologie și al ședințelor și conferințelor video, comunicarea paraverbală este prezentă și poate contribui la decodificarea corectă a mesajului transmis.

În cadrul unei organizații, una din perspectivele din care putem clasifica procesele de comunicare este în funcție de publicul vizat, astfel se poate vorbi despre comunicarea internă (se adresează persoanelor din interiorul companiei) și comunicarea externă (comunicarea cu ceilalți actori importanți, din afara organizației). Procesul de comunicare internă din organizații a fost definit de către Abdullah și Othman (2016) drept procesul prin care indivizii împărtășesc între ei informații, cu scopul de a obține o înțelegere mutuală a unor aspecte de interes. Comunicarea internă, care poate în același timp și să creeze și să rezolve problemele din organizație, îndeplinește în cadrul companiilor mai multe funcții: informativă, de reglementare, de integrare, de management, socială și de convingere (Elving, 2015). Conform autorului, funcția informativă contribuie la furnizarea informațiilor necesare angajaților pentru a-și îndeplini sarcinile de la locul de muncă, pentru a fi eficienți și productivi. Funcția de reglementare se referă la implicarea comunicării în transmiterea informațiilor despre anumite procese și proceduri care trebuie respectate, pentru a menține bunul mers al organizației. Funcția integrativă este concentrată pe coordonarea sarcinilor și a grupurilor de oameni care îndeplinesc acele sarcini, astfel încât toți anga-