

## ORGANIZATIONAL COMMUNICATION - A LANDMARK OF GROUP PERFORMANCE

Elena-Veronica Nicola

Lecturer, PhD, University of Craiova

*Abstract: In today's society the need for communication in all its forms is increasingly obvious. Interpersonal communication is the basis of communication at the level of the group, of the organization, as well as of mass communication and public communication.*

*In this article, we propose an approach to organizational communication in relation to the concept of organizational culture. Thus, we refer to the current views on organizational communication, to its typology and organizational behavior, to the role of public relations in the organization, in general, and in public administration and organization, in particular.*

*Keywords: organizational communication, organizational culture, group, performance, public relations.*

Societatea actuală funcționează prin raportare evidentă la câteva repere, unul fiind, cu certitudine, comunicarea. Deși termenul are etimologie antică (lat. *communicatio, onis* f.), evoluția sa se produce începând cu secolul al XVIII-lea (după mai multe cercetări de specialitate cuvântul *comunicație* este atestat în limba română în anul 1715, la aproape două sute de ani de la atestarea limbii înseși – 1521) și continuă într-un ritm tot mai alert determinat de progres și tehnologie.

În prezent, niciun aspect sau proces social nu se poate manifesta fără o comunicare eficientă intra și interpersonală. Dacă în situația comunicării intrapersonale se apreciază că stă la baza celei interpersonale, în cazul celei din urmă se poate spune că reprezintă fundamentul comunicării de grup sau organizaționale, respectiv al comunicării de masă și publice. Astfel, trebuie avute în vedere tipurile de situații de comunicare, cu predilecție situația de tipul emițător activ – receptor activ, precum și dimensiunile contextului comunicării: spațială, temporală și psiho-socială.

Comunicarea se realizează la nivel individual dar și la niveluri superioare, al grupului, al masei, al marelui public. Comunicarea la nivelul grupului este cunoscută și sub denumirea de comunicare organizațională (*organizație* – asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți conform unui regulament sau unui statut, în vederea depunerii unei activități organizate – DEX, 1996: 727). Esențialmente, *organizația este un sistem social în care și prin care oamenii interacționează (cooperează) pentru realizarea unor scopuri comune.* (D. Iacob, Cismaru, 2002: 12).

Comunicarea organizațională se află într-o relație directă cu conceptul de cultură organizațională, asupra căruia au existat și există preocupări serioase în contextul dezvoltării organizațiilor în întreaga lume. Cultura organizațională are diverse accepțiuni după cum este privită organizația: ca sistem rațional, ca sistem natural, ca sistem deschis. (M. Vlăsceanu, 2003: 56-67).

Noțiunile de grup, organizație, comunicare organizațională și cultură organizațională sunt definite și interpretate variat, lipsa de consens generând chiar confuzii. Conceptul de grup a fost definit și dezvoltat la începutul secolului XX de către C.H. Cooley iar cel de organizație pe la jumătatea aceluiași secol de către Krech și Creutchfield. Ulterior, s-a conturat și conceptul de cultură organizațională considerată a fi energia care îi mobilizează și îi motivează pe angajați să obțină performanțe la nivelul grupului, acea *forță invizibilă* care poate determina succese dar și eșecuri. (M.O. Cercel, 2013: 19-22).

Un exemplu în privința organizației ar fi legat de semnificațiile termenului organizație: dat fiind faptul că este întotdeauna specializată, ea are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective; diferențierea obiectivelor se asociază cu specializarea tehnică; organizația este un grup de oameni între care se derulează interacțiuni orientate de obiective relativ comune și specifice. (M. Vlăsceanu, 2003: 89).

Cultura organizațională este definită cel mai simplist ca fiind *felul în care facem noi lucrurile aici*. (M.O. Cercel, 2013: 24). Practic, cultura organizațională își află corespondent în stilul funcțional specific unui domeniu de activitate bine precizat. Edgar Schein definește cultura organizațională ca fiind *un model al prezumțiilor fundamentale pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat în procesul învățării de a face față problemelor de adaptare externă și de integrare internă, proces care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat drept valid și prin urmare poate fi transmis noilor membri ca fiind calea corectă de a percepe, gândi și simți*. (Apud M.O. Cercel, 2013: 25). Și totuși, este nevoie atât de factori dinamici dar și de factori de stabilitate pentru buna funcționalitate a organizației și a culturii organizaționale. Timpul este cel ce asigură dinamismul iar spațiul stabilitatea. Din perspectivă diacronică, timpul devine și el un puternic factor de stabilitate deoarece produce obiceiuri, practici, reguli și chiar simboluri. Astfel, elementele componente ale culturii organizaționale sunt considerate a fi: *miturile și credințele* – se referă la trecutul, la istoricul organizației dar și la experiența comună a membrilor ei; *sistemul de metafore și limbajul specific* – se referă la limbajul comun al membrilor organizației, la termenii necunoscuți indivizilor din exterior; *simboluri, ceremonialuri, ritualuri* – se referă la ceremoniile, la evenimentele intrate în tradiția organizației ca prilejuri de reafirmare a unității membrilor și a valorilor unei organizații; *valorile și normele* – se referă la ideile ce sunt considerate valabile pentru interpretarea realității și conducerea comportamentelor individuale în organizație. (D. Iacob, Cismaru, 2002: 101-102). Având în vedere acestea, se pune problema creării unui fel de slogan ca în cazul publicității, care ia forma unui *logo* în cazul organizației. Acesta trebuie să aibă câteva calități generale precum: coerența, bogăția semantică și emoțională, durabilitatea, adaptabilitatea, declinabilitatea și reproductibilitatea. (*Ibidem*). Așadar, cultura organizațională este un concept important și necesar pentru toți membrii organizației, atât pentru angajatori, pentru manageri, pentru lideri cât și pentru angajați. Relațiile dintre aceștia sunt determinate de un set de valori sociale care au reglat și reglează atitudinile și comportamentele. Timpul este cel care asigură necesara stabilitate dar și schimbarea, atunci când este necesar și oportun.

O problemă aparte este dată de tipologia culturii organizaționale, realizată după diferite aspecte, criterii, de către specialiștii români și străini. D. Abrudan centralizează aceste clasificări:

- după comportamentul organizațional al salariaților: cultura ierarhie, cultura piață, cultura clan și cultura *ad hoc*rație;
- în funcție de raporturile dintre salariat și organizație: cultura familie, cultura *Turn Eiffel*, cultura *rachetă ghidată* și cultura *cloșcă*;
- după capacitatea de a influența performanța organizației: culturi *forte* sau *pozitive* și culturi *negative*;
- după nivelul de risc acceptat: cultura *macho*, cultura *Bet the Company - pariază pe companie*, cultura *Work hard - Play hard - muncește din greu*, cultura *joacă dur* și cultura *proces*;
- după locul acordat individului în organizație: cultura rațională, cultura ideologică și cultura *consensului*;
- după configurația organizației: cultura *putere*, cultura *rol*, cultura *sarcină* și cultura *persoană*;

- după rolul fiecărui angajat în organizație: cultura echipă de baseball, cultura club, cultura academie și cultura fortăreață. (Apud M.O. Cercel, 2013: 104-109).

La rândul lor, din punct de vedere structural, organizațiile sunt de două tipuri: *informale* bazate pe relații spontane, nedefinite sau slab definite dintre membrii săi și *formale* bazate pe relațiile oficiale, pe rolurile și relațiile dintre membrii – de putere, autoritate și responsabilitate, prin stabilirea liderilor, a ierarhiei precum și a condițiilor de acces, evoluție și ieșire din organizație. (D. Iacob, Cismaru, 2002: 14-15). Există o serie de tipologii ale organizațiilor propuse de specialiștii în comunicarea de grup. De exemplu, se fac distincții între organizațiile europene și cele americane sau între cele din spațiul comunitar și, respectiv, extracomunitar. Amitai Etzioni stabilea cu peste 50 de ani în urmă (*A Comparative Analysis of Complex Organisations*, 1965) că organizațiile se clasifică în funcție de tipul de putere: *coercitivă*, *remunerativă* și *normativă* în organizații specifice: *organizații coercitive* (lagărele de concentrare, lagărele de prizonieri de război, lagărele de muncă forțată, închisorile, ospiciile), *organizații remunerative sau utilitare* (întreprinderi industriale, institute de cercetare, uniuni de afaceri, organizații ale fermierilor, organizații militare în timp de pace) și *organizații normative* (organizații religioase, politico-ideologice, spitale, școli, colegii, universități, asociații voluntare, organizații profesionale) (D. Iacob, Cismaru, 2002: 18).

Alături de acestea se mai identifică drept cazuri particulare de organizații așa-numitele *instituții totale* potrivit lui Erving Goffman: instituții destinate să îngrijească persoane incapabile să se îngrijească singure și inofensive (case de copii, aziluri de bătrâni); instituții destinate să îngrijească persoane incapabile și periculoase pentru societate (aziluri de bolnavi mintal); instituții destinate să protejeze societatea de elemente periculoase (închisori, penitenciare, lagăre de concentrare); instituții înființate pentru anumite sarcini de lucru (tabere militare, marina militară, unele școli militare) și instituții considerate ca fiind retrase de lume, de societate (mănăstiri) (D. Iacob, Cismaru, 2002: 19).

Comunicarea specifică organizației este denumită *comunicare de grup* sau *organizațională* și tipologic se clasifică în *comunicare internă* ce se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizației atât pe verticală (comunicarea de sus în jos sau comunicarea managerială și comunicarea de jos în sus, de la angajat la manager) cât și pe orizontală (comunicarea între sectoare sau angajați cu poziții similare) și *comunicare externă* ce se referă la schimbul de mesaje ce se realizează cu exteriorul organizației, deci cu publicul specific. *Comunicarea internă* poate fi *formală* și *informală* în vreme ce *comunicarea externă* poate fi *operațională*, realizată între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației; *strategică* care constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare; *de promovare* de tip relații publice și publicitate. (D. Iacob, Cismaru, 2002: 120-123).

În cadrul organizației, indiferent de tipul de comunicare, se manifestă aspecte legate de atitudine și comportament, acestea fiind determinate de factori specifici psihologiei personale și de grup. Un exemplu în acest sens poate fi specificul temperamental al persoanei care generează specificul comunicațional, și, în cele din urmă, comportamentul. Specificul temperamental cel mai agreabil comunicațional și comportamental îl constituie sangvinicul îndeosebi prin adaptabilitate și sociabilitate. Melancolicul, în general, are anumite dificultăți fiind tipologic introvertit, colericul are tendința permanentă de a fi autoritar, în vreme ce flegmaticul manifestă o doză mare de indiferență. Comportamentul este evident atât la nivel personal cât și organizațional, temele de comportament la nivelul grupului fiind: stresul, influența personală, participarea diferențiată la sarcinile de grup și conflictele care au la bază probleme nerezolvate. (Cismaru, 2008: 57).

După cum am formulat titlul acestei prezentări, comunicarea organizațională în relație cu conceptul de cultură organizațională asigură performanța la nivelul grupului. După opiniile

specialiștilor, fără o bună compatibilizare între acestea, nu de poate atinge reușita, succesul. Cuvântul *performanță* are etimologie latină (vb. *performo, are*) și înseamnă *a forma complet, a duce la bun sfârșit o activitate*. În concepția lui D. Abrudan, managementul performanței este *un proces sistematic prin care organizația implică angajații săi, atât în mod individual, cât și în grup, la îmbunătățirea eficienței organizaționale în scopul îndeplinirii optime a misiunii și obiectivelor*. (Apud M.O. Cercel, 2013: 42). Performanța se referă la diverse aspecte, de natură socială, profesională, financiară, de imagine etc. Cultura organizațională orientată către performanță presupune că managerii trebuie să fie implicați, dedicați, să sprijine organizația cu scopul de a capta și a direcționa într-un singur sens și cu o puternică energie toate eforturile și performanțele individuale ale angajaților. Dressner identifică câteva principii care orientează cultura organizațională către performanță: *definirea unor standarde cheie de performanță, implicarea responsabilă, implementarea unui model de comunicare, creșterea performanțelor prin atragerea și păstrarea talentelor, dezvoltarea unei culturi a învățării permanente prin training-uri regulate, orientarea către client, căutarea permanentă a inovării și excelența în munca de zi cu zi*. (Apud M.O. Cercel, 2013: 44-45).

Alături de cultura organizațională se află conceptul de *leadership*, cele două concepte completându-se și consolidându-se reciproc și contribuind împreună la obținerea performanței în cadrul organizației. *Leadershipul* se concentrează pe constituirea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, stimularea performanței, a competenței, a inițiativei și a spiritului inovator. De asemenea, acesta urmărește dezvoltarea carierei, prețuirea oamenilor, recunoașterea și recompensarea meritelor. (M.O. Cercel, 2013: 47). Peters a stabilit opt principii care guvernează activitatea unui leadership:

- *orientarea spre acțiune* – asumarea responsabilității în luarea unei decizii;
- *contactul permanent cu clienții* – permite nu numai capacitatea de a sesiza și interpreta modificările din piață ci și de a le transforma în eforturi de acțiune ale organizației;
- *autonomie și antreprenoriat* – angajații sunt încurajați să își asume riscuri și responsabilități;
- *productivitate prin oameni* – recunoaște resursa umană drept o valoare strategică a organizației;
- *linie constantă în afaceri* – asigură predictibilitatea acțiunilor organizației;
- *consecvență* – plasarea fiecărui angajat să execute acele sarcini pentru care este calificat;
- *structură ierarhică simplă* – obținută prin optimizarea numărului de funcții de conducere și păstrarea unei distanțe minime între cel mai de jos nivel ierarhic și cel mai de sus;
- *gestionarea abilă a resurselor* – asigură o flexibilizare a utilizării acestora în funcție de necesitățile din mediul intern și extern al organizației. (Apud M.O. Cercel, 2013: 47-48).

În cadrul organizației ca nucleu al culturii organizaționale, rolul relațiilor publice este definitoriu. Astăzi, instituțiile, companiile, firmele, cu un anumit rol în viața respectiv în administrația publică, au un birou propriu, un departament de relații publice. Acesta are ca principal obiectiv crearea unui climat favorabil, de încredere și simpatie, atât în rândul propriului personal cât și în rândul publicului larg. Concret, serviciul de relații publice popularizează și promovează organizația, desfășurând activități prin care se asigură vizibilitatea și recunoașterea. În organizațiile din sectorul privat precum și în administrația publică, se recomandă respectarea unei conduite care să răspundă unor principii: pregătire profesională, imparțialitate, atitudine pozitivă, înțelegere, respect, încredere, sinceritate, flexibilitate, educație și, nu în ultimul rând, politețe.

Rolul organizației în societate este fundamental, încă de la începuturi, însă pentru prezent este vital, deoarece energia și forța se pot obține numai prin eforturi comune, constructive, prin

spiritul de echipă. În orice domeniu de activitate privim, remarcăm, cu precădere, liderii unor organizații puternice prin resurse, de toate tipurile, prin obiective și prin spiritul competițional. Viitorul este al celor care înțeleg că organizația și principiile sale trebuie promovate, respectate, pentru a obține rezultate remarcabile. Cultura și comunicarea de tip organizațional sunt reperele performanței și succesului la nivel de grup, contribuind astfel la progresul întregii societăți.

## **BIBLIOGRAPHY**

- Cercel, Mihai Ovidiu, *Cultura organizațională. Concepte. Instrumente de evaluare. Studii de caz*, Editura Sitech, Craiova, 2013;
- Chiru, Irena, *Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, București, 2003;
- Cismaru, Diana – Maria, *Comunicarea internă în organizații*, Editura Tritonic, București, 2008;
- Dagot, Lionel, *Experimente de psihologie organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2007;
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana – Maria, *Organizația inteligentă – 10 teme de managementul organizațiilor*, Editura comunicare.ro, București, 2002;
- Marcu, Mihaela, *Comunicare și structuri organizaționale*, Editura Universitaria, Craiova, 2009;
- Sandu, Antonio, *Relații publice și comunicare pentru administrația publică*, Editura Tritonic, București, 2016;
- Vlăsceanu, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.