

## UNELE CONSIDERAȚII PRIVIND COMUNICAREA INSTITUȚIONALĂ

**Oana-Sabina BÎZOI**

Universitatea "Constantin Brâncuși" din  
Târgu-Jiu

**Rezumat:** "O rețea sau o instituție nu funcționează în mod automat datorită unei dinamici interioare sau unui sistem de cerințe: ea funcționează pentru că persoanele aflate în diferite puncte fac ceva, iar ceea ce fac este rezultatul modului cum definesc situația în care sunt chemate să acționeze" Herbert Blumer

**Cuvinte cheie:** diferite abordări ale comunicării, disonanța cognitivă, bariere comunicaționale cum este percepută comunicarea, calitatea unei informații, plan de comunicare internă.

### **Procesul de comunicare. Definiție**

Comunicarea umană reprezintă un proces complex, universal și definitiv ce nu se poate exprima ușor printr-o definiție. Comunicarea nu reprezintă doar un obiect de studiu academic, ci și un domeniu specific al practicii sociale.<sup>1</sup>

Comunicarea face posibilă coexistența oamenilor, fiind, prin natura ei, un fenomen social. Comunicarea este definitivă pentru existența relațiilor sociale și a structurilor instituționale. Conținutul oricărei interacțiuni de natură instituțională are o bază comunicațională, iar caracteristicile comunicării sunt dependente, întotdeauna, de natura interacțiunilor dintre indivizi, respectiv dintre oamenii care formează întreg personalul unei instituții, publice ori private.

Instituția reprezintă singurul mod de organizare economică a statului care poate face față provocărilor modernității, iar comunicarea contribuie la schimbul și împărtășirea de informații de utilitate publică, cât și menținerea liantului social.

## A FEW CONSIDERATIONS ABOUT INSTITUTIONAL COMMUNICATION

**Oana Sabina BÎZOI**

University "Constantin Brâncuși" of  
Târgu-Jiu

**Summary:** "A network or an institution does not work automatically by virtue of a dynamic or of a system of requirements: it works because people situated in different points are doing something, and what they do is the result of the way they define the situation that are called upon to act"

Herbert Blumer

**Key words:** different approaches of communication, cognitive dissonance, communicational barriers, how is perceived the communication, the quality of information, plan of internal communication.

### **Communication process. Definition**

Human communication is a complex process, universal and defining what can not be expressed easily in a definition. Communication doesn't represent only an object of academic science, is also a specific field of social practices.<sup>10</sup>

Communication makes possible the human coexistence, being, into its nature, a social phenomenon. Communication is defining for existing social relationships and of institutional structures.

Content of any kind of interactions of institutional nature has a communicational base, and communicational characteristics are dependent, always, by nature of interactions between persons, people who is forming the entire staff of a institution, public or private.

Institution represents the only mode of economic organization of state who face the challenges of modernity, and communication contribute to the exchange and sharing of

În definirea comunicării există mai multe abordări și anume:

-procesul prin care o persoană sau un grup (emițător) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională) unei alte persoane sau unui alt grup (receptor).<sup>2</sup>

-arta transmiterii informațiilor, atitudinilor, în mod interpersonal.

În comunicarea instituțională, managerul ocupă o poziție centrală în fluxul unui anumit tip de informații. În procesul de comunicare, publicul țintă este receptorul iar cel care comunică informația trebuie să țină cont de contextul preocupărilor destinatarilor. Ea poate fi transmisă în formă brută sau se poate lucra la formularea ei. Întotdeauna, informația trebuie concepută într-un limbaj perceptibil de către destinatar. De exemplu: la nivel managerial, limbajul trebuie să fie perspectiv, pe termen lung, adică să transmită receptorului anumite idei care să aducă beneficii. Comunicarea în cadrul unei instituții trebuie să fie gândită în funcție de contextul organizațional, context care se află la baza oricărei analize a unei astfel de comunicări. Comunicarea trebuie să fie un proces dinamic, adică odată lansată informația, pentru a exista un întreg proces de comunicare, trebuie să angreneze anumite efecte. Un dezavantaj al comunicării ar fi ireversibilitatea sa, în sensul că mesajul odată transmis nu mai poate fi retras, putând crea, în situații excepționale, prejudicii morale sau chiar materiale. Comunicarea trebuie să aibă loc într-un context situațional (fizic, social, cultural și temporal) și nu într-un vid. Scopul comunicării este acela de a produce anumite efecte asupra receptorului (cum ar fi schimbarea comportamentului) și ține de dimensiunea persuasivă, respectiv orice întrebare a managerului sau a personalului subordonat este un exemplu banal de mesaj persuasiv pentru că se urmărește declanșarea unui răspuns.

#### ***Cum percep oamenii comunicarea?***

În cadrul unei instituții, comunicarea este percepută sub formă de semnale, care,

information of public utility, and maintain social binder.

In defining communication, exists several approaches, namely:

- process by which a person or group (transmitter) is sending a conceptual content (an attitude, an emotional feeling) to another person or group (receiver);<sup>11</sup>

- art of information transmission, attitudes, in a interpersonal way.

In institutional communication, the executives managers occupy a central position in a given flow of any information. In the communication process, the target is the receiver, and who is communicating the information must take into account of recipients of context concerns. Its can be transmitted unwrought or they can work to formulate. Always, information must be designed in a language perceptibly by receivers. For example, at managerial level, the language must be perspective, for long term, that is to pass the receiver convey ideas that will benefit. Communication into an institution must be sought depending on the organizational context, context which is based on an analysis of any such communications. Communication should be a dynamic process, namely, information that is released once, for there is a whole process of communication, must fit in certain effects. A disadvantage of communication is its irreversibility, in meaning that once the message sent can not be withdrawn, in exceptional circumstances can create moral or material damage. Communication should take place in a situational context (physical, social, cultural and temporal) not in a vacuum. The communication purpose is to produce certain effects on receptor (such as changing of conduct) and keeps from persuasive dimension, respective, any questions of the manager or subordinate staff is a trivial example of persuasive message because it aims to trigger a response.

#### ***How people perceive communication?***

Within an institution is perceived as

transpuse, pot fi atât sub *formă orală*, ca de exemplu: organizarea unor conferințe, prezentari, briefing; sub *formă scrisă*-întocmirea unor cereri, rapoarte, decizii; și *non-verbală* (gestica și mimica și chiar vestimentația, recuzita, etc.)<sup>3</sup>

Toate funcțiile manageriale sunt realizate cu ajutorul comunicării, ca un proces de înțelegere între oameni cu ajutorul transferului de informație.

De aici rezultă cele trei aspecte semnificative ale comunicării:

\*Mesaj: ideea, informația care trebuie transmisă receptorului ori destinatarului.

\*Emitător-receptor: comunicarea implică prezența a cel puțin două persoane fără de care nu are sens (personalului subordonat, în cazul comunicării descendente; managerului-în cazul comunicării ascendente)

\*Cuvânt - înțelegere: utilizarea cuvintelor astfel încât să fie înțeles de către participanții la procesul comunicării.

Nu întotdeauna, comunicarea își atinge scopul în relațiile cu interlocutorii, în sensul că se pot genera frustrări, nemulțumiri.

Comunicarea scrisă sau orală poate fi deficitară atât în interiorul instituției cât și în afara ei, dacă modul de prezentare este confuz, neconvingător ori prea lung.

Comunicarea verbală trebuie tratată ca o parte integrată a responsabilității fiecărei persoane față de cei din cadrul colectivului.

În cazul comunicării scrise, pentru a-și atinge scopul, informația transmisă trebuie să fie clară, lizibilă, corectă și foarte important, bine gândită.

Un alt mod esențial de comunicare este comunicarea non-verbală prin intermediul căreia pot fi transmise mesaje ce nu pot fi exprimate prin cuvinte. Astfel, comunicarea se poate face prin contactul vizual, gestica, mimica, vestimentația și alte elemente de natură fizică ale emițătorului.

O modalitate de comunicare orală eficientă, în cadrul unei instituții, o reprezintă "*politica ușilor deschise*" menită să creeze posibilitatea angajaților de a comunica direct cu managerul sau liderul, fără a parcurge

communication signals, which can be translated as both perceived oral, namely: organizing briefing, conference, presentations; written form: preparation of reports, application decisions; and non verbal (mimic, gestures, clothing, props).<sup>12</sup>

All management functions are performed through communication, like a process of understanding between people using information transfer.

Here follows three significant aspects of communication:

Message: idea, information to be transmitted to receiver.

Transmitter – receiver: communication involves presence at least two people without whom has no sense (subordinate staff in case of downward communication, to manager in upward communication).

Word – understanding: use words so be understood by participants in the communication process.

Not always, its purpose in dealing with interlocutory, in that it can generate frustration, discontent.

Written or oral communication can be poor both inside and outside institution, if the presentation is confusing or too long, unpersuasive.

Verbal communication should be treated as an integral part of each person's personality from those of the team.

In written communication, to achieve the information submitted must be clearly, legible and accurate, very important, well thought.

Another essential way to communicate is non-verbal communication, that through can be transmitted messages that can not be expressed in words. Such communication is done through eye contact, gestures, mimics, and other clothing items of physical transmitter.

A way of efficient oral communication, within an institution, is "*an open-door policy*" designed to create opportunity for employees to communicate directly with manager or leader, without

circuitul ierarhic, unde, dacă s-ar parcurge, informația s-ar putea distorsiona sau eventual, opri. Un dezavantaj al comunicării orale îl constituie lipsa elementelor nonverbale, ca de exemplu: în situația comunicării prin telefon, prezența acestor elemente de natură non-verbală ar aduce un aport semnificativ în transmiterea informației.

Fenomenul disonanței cognitive este foarte obișnuit în instituții. Astfel, când un grup se constituie pentru a discuta diferite probleme, constatăm că, de la șefii departamentelor, la ministere, la directori generali ai diferitelor instituții, la secretari de stat, etc., fiecare găsește grupul unde ceilalți au aceeași viziune asupra problemelor. Când întâlnirea începe și membrii grupului își expun opiniile personale, ei aud propriile puncte de vedere prezentate în cuvinte diferite și pleacă întăriți în convingerile lor inițiale, care sunt asemănătoare cu ale celorlalți și pot genera un feedback care ajută individul să afle dacă comportamentul lui a avut efectul scontat

În calea comunicării pot apărea și anumite bariere, ca de exemplu: interpretarea eronată a unor cuvinte cu mai multe semnificații sau ignorarea informațiilor și evaluarea subiectivă a acestora.

#### ***Ce înseamnă calitatea unei informații?***

Calitatea unei informații diferă deoarece oamenii percep diferit anumite cuvinte, care eventual, pot avea și alte sensuri.

Dacă sensul dorit de către emițător este și sensul înțeles de către receptor (comprehensibil în totalitate) înseamnă că informația transmisă este de calitate. De asemenea, calitatea unei informații depinde de cât de inteligibilă este informația, respectiv capacitatea de înțelegere a personalului din instituție.

*Înțelegere = integrare într-o rețea de elemente înțelese*<sup>4</sup>

Persoana care a recepționat corect informația își va ajusta conduita în funcție de mesajul primit.

Pentru a recontextualiza viziunile diferite ale personalului trebuie să ținem cont de

hierarchical circuit through, and if it should go through, information it could possibly distort or stop. A disadvantage of oral communication, is the lack of nonverbal elements, namely: in case of communication by telephone, this non-verbal nature of these items would make a significant contribution to information transmission.

Dissonance phenomenon is very regular in institutions. so when a group is to discuss various issues, I notice that that the department heads, to ministers, general directors of different institutions, to secretary of state, etc., each find group where others have the same vision problems. When meeting starts and the members of group expose their personal opinions, they hear their own points of view presented in different words and go to strengthen their initial beliefs, which are similar to others and can generate feedback that helps the individual to determine if his conduct had the desired effect.

in the way of communication can occur some barriers, such as: misinterpretation of words with multiple meanings or ignoring information and their subjective evaluation.

#### ***What it means quality of information?***

Quality of information is different because people perceive different some words, which eventually, can have other meanings.

If the transmitter is desired purpose and meaning understood by the receiver (totally incomprehensible) means that quality information is transmitted. Also, quality of an information depends on how understandable is the information, the staff capacity of understanding, from institution.

Understanding = integration into a network of understood elements<sup>13</sup>.

The person who received correctly information, will adjust the conduct depending of received message.

To rearrange different visions for staff, it must take account to the next question : *"What do you think ?"* must listen answer of

următoarea întrebare: “*Ce credeți?*” Trebuie ascultat răspunsul fiecărei persoane și, de asemenea, să fim pregătiți să discutăm variante și să facem un compromis asupra soluției.

#### ***Comunicarea internă ca instrument de management***

Dezvolt această idee pentru a demonstra că este un principiu fundamental al comunicării interne. Următorul exemplu prezintă un serviciu public aflat într-o situație de criză. Aici se ridică două probleme principale ale managementului comunicării și anume: organizarea cooperării și stimularea motivației. Este interesant de urmărit rolul comunicării interne, ținând cont de faptul că, întotdeauna a avut o funcție în motivarea personalului.

#### ***Un plan de comunicare internă pentru a ajuta și solidariza personalul într-un context destabilizant***

##### **Contextul global**

Ne aflăm într-o instituție medicală, în anii 2009. Contextul general nu oferă motive de entuziasm. Instituția medicală trece printr-o perioadă de restricții bugetare și restructurări de personal. În fața acestor dificultăți, exigențele privind activitatea nu s-au diminuat. Dimpotrivă, sunt mai mulți pacienți de îngrijit, cazurile sunt și mai dificile, iar perioadele de spitalizare scurte, ceea ce mărește și mai mult volumul de muncă. Toate secțiile sunt implicate în acest proces, situație în care personalul administrativ și tehnic se teme că va fi afectat și că va primi alte sarcini. Sindicatele protestează pe tema distrugerii spitalului public. Corpul medical este, de asemenea, nemulțumit, suportând și el consecințele restricțiilor bugetare. Această necesitate de a reduce numărul de locuri antrenează tensiuni și o stare de crispăre între medici, fiecare urmărindu-și propriul interes, stresul general crescând pentru întregul personal al instituției medicale.

Personalul instituției medicale poate nu înțelege aceste evoluții și nici schimbările impuse, astfel că, în cea mai mare parte, este posibil să nu fie de acord cu ceea ce se

each person and, also, to be prepared to discuss alternatives and make compromise on the solution.

#### ***Internal communication as a tool of management***

I develop this idea to demonstrate that is a fundamental principle of internal communication. Following example presents a public service placed in a crisis situation. Here is raising two problems of management, for instance: organization fostering cooperation and motivation. is interesting to follow the role of internal communications, taking into account that always has a function in motivating staff.

#### ***A plan of internal communication to help and support the staff into a destabilized context***

##### **Global context**

We are in a medical institution, in 2009. General context offers no grounds for enthusiasm. The medical institution undergoes a period of budgetary restrictions and staff cuts. In front of these difficulties, the work demands have not diminished. Contrary, are more patients to care, cases are more difficult, and the period of hospitalization – short-What increases much more the volume of work. All sections are involved in this process, situation in which administrative and technical staff is afraid that will be affected and that will get other tasks. Unions protest on the destruction of the public hospital. Medical staff is, also, dissatisfied, supporting consequences of budget restrictions. This need to reduce the number of places trains stress and a state of tensions between medics, each watching his own interest, general stress increasing for the entire staff of medical institution.

The staff of medical institution can not understand this developments and not even the imposed changes, so, in the biggest part, is possible to disagree what is happening. This status leads them to an attitude of demotivation, criticizing leader’s speech (manager’s) “*Who always says same*

petrece. Acest status îi conduce la o atitudine de demotivare, criticând discursul conducerii (managerului) "*care spune mereu același lucru pentru a justifica restricțiile*"<sup>5</sup>. În plus, șefii de la nivelurile intermediare se pot simți neputincioși. Nu sunt susținuți de șefii lor ierarhici, care întâmpină aceleași dificultăți ca și aceștia. Aceste cadre intermediare pot afirma că șefii lor sunt complet absorbiți de numeroasele probleme de restructurare și deplâng lipsa totală de disponibilitate a superiorilor față de nenumăratele probleme cu care se confruntă, ca urmare a lipsei de motivare a echipelor.

#### ***Punerea la punct a unei metode de comunicare instituțională***

Comunicarea managerială implică doi parteneri: managerul și subordonatul sau colaboratorul acestuia. Ambii parteneri pot fi emițători sau receptori și urmăresc în egală măsură ca prin comunicare să se faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Personalitatea managerului poate inhiba, în multe cazuri, comunicarea dintre cei doi parteneri. Este important să se determine ce rol joacă fiecare în procesul de comunicare și care sunt obligațiile ce le revin.

dă sfaturi. Acest "transfer de sentimente", de obicei inconștient, explică de ce conducătorul constituie un "model" căruia i se atribuie imaginea de "tată" pe care nu o are întotdeauna cu adevărat.

La îndemnul responsabilului departamentului de comunicare, echipa de conducere ar trebui să accepte să ia în considerare această problemă de comunicare și să dezbătă liniile generale ale unui plan de comunicare internă, pentru a ieși dintr-o potențială criză, schimbând climatul în instituție<sup>6</sup>. Pentru ca aceste obiective să fie realizabile, echipa de conducere, la propunerea responsabilului departamentului de comunicare, trebuie să lanseze un plan de comunicare internă în trei etape:

1. Prima etapă: constituirea unui comitet de coordonare a operațiunii și lansarea acesteia.

*thing to justify restrictions*"<sup>14</sup>. Plus, heads of the intermediate levels may feel powerless. Not supported by their hierarchical superiors, who face the same difficulties as they.

This intermediate frames can say that their bosses are completely absorbed by numerous problems about restructuring and deplores the total lack of responsibility of superiors from numerous problems faced due to lack of teams motivation.

#### ***The development of an institutional communication methods***

Managerial communication involves two partners: manager and subordinate or his collaborator. Both partners can be transmitters or receivers and follow, equally, that the communication to facilitate achieving the targets. Manager personality can inhibit, in many cases, communication between two partners. Is important to determine what role each plays in the communication process and which are obligations incumbent.

Manager, the position in which has, exercise considerable power and influence on interlocutor. For some employees, leader is the first representative of authority, a wise person who can guide, protect, support, gives advices. This "transfer of feelings", usually unconscious, explain why the leader is a model, which is assigned the "father" image which has not always true.

The impulse o department responsible, encouraged communication, management team should accept consider this problem of communication, and debate the broad outlines of a plan of internal communication, to get out of a potential crisis, changing climate in the institution<sup>15</sup>. If these goals are attainable, management team, at the proposal of department of communication manager, should launch an internal communication plan in three stages:

1. First stage: establish a committee to coordinate the operation and its launch.

2. Second stage: achieving participatory

2. A doua etapă: realizarea unei proceduri participative în patru faze, cu întreaga echipă a managerului, prin care să se furnizeze idei privind acțiunile ce trebuie întreprinse și anume: *prima fază*- prezentarea planului de către vârful ierarhiei. *A doua fază* - animarea ședințelor de analiză a situației, de către fiecare șef care se va consulta cu subalternii săi, ședințele fiind organizate pe două- trei niveluri ale ierarhiei instituției. *A treia fază*- sinteza ideilor privind acțiunile ce trebuie întreprinse la nivelul comitetului de coordonare și propunerea unui plan de acțiune. Punerea la punct și recomandarea unor instrumente de urmărire și de evaluare a acțiunilor. *Ultima fază*- informarea tuturor cadrelor de conducere, prin ședințe de același tip ca și în faza a doua, asupra planului de acțiune. Aplicarea de către conducere a metodelor de urmărire și de evaluare a acțiunilor.

3. A treia etapă: presupune implementarea efectivă a planului de acțiune elaborat și coordonarea acestuia de către echipa managerială.

Prima etapă a planului de comunicare o reprezintă constituirea unui comitet de lansare și coordonare a acțiunilor. Misiunea sa este să pună la punct un plan de acțiune menit să reinstaureze climatul de încredere în rândurile personalului, în pofida perturbărilor importante care au apărut. Prin aceasta se încearcă să se explice deciziile care au fost luate în ceea ce privește restricțiile impuse în funcție de specificul fiecărui sector de activitate (obiectivul explicit). Obiectivul secundar, respectiv implicit al acestui plan de comunicare este de a oferi conducerii instrumentele manageriale necesare pentru a face față situațiilor destabilizatoare și pentru a-i ajuta pe angajați să-și recapete încrederea și spiritul de echipă.

În cadrul celei de-a doua etape, comitetul de coordonare trebuie să facă o analiză a situației, centrate pe sursele demotivării actuale a personalului. Această analiză trebuie transmisă directorului general. Ea va trebui să servească drept fundament pentru discursul

procedurilor în patru faze, with the entire team of manager, through which to provide ideas on actions to be taken, for example: *first phase* – presentation by top level plan. *Second phase* – animation sessions and situation review, by each chief who will consult with his subordinates, meetings where are held in two-three levels of hierarchy institution. *Third phase* – synthesis of ideas on actions to be taken at the coordinating committee and proposing an action plan.

The development and recommendation tracking tools and stock assessment. *Last phase* – inform all senior staff through sessions of the same type as in the second phase, an action plan. Implementation by management tracking methods and stock assessment.

3. Third stage – requires effective implementation of action plan developed and its coordination by the managerial team.

First stage of communication plan is the establishment of a coordinating committee and initial actions. Its mission is to develop an action plan meant to restore confidence among staff, despite the significant description that occurred. So, is trying to explain decisions that were taken regarding restrictions, according to the specific requirements of each sector (explicit objective). Secondary objective, that implicitly of this communication plan is provide leadership necessary management tools to cope with destabilizing and help employees to regain confidence and team spirit.

In the second stage, coordinating committee should make an analysis centered on sources of demotivation on the current staff. This analysis should be submitted to the general director. It should serve as a foundation for introductory speech, argued before the working group composed of executives in the first stage of the participatory approach. Coordinating committee believes that the actions foreseen in the communication plan must be based on

introdusiv susținut în fața grupurilor de lucru formate din cadrele de conducere în prima etapă a demersului participativ. Comitetul de coordonare consideră că acțiunile prevăzute în planul de comunicare trebuie să se sprijine pe participarea activă a angajaților, ținând cont că aceștia sunt demotivați de situație. Ar fi bine, ca în aceste situații, să se ofere personalului, în primul rând, un plan de acțiune. Comitetul de coordonare ar trebui să propună tuturor șefilor de servicii liniile principale ale unui plan de acțiune pe care fiecare dintre aceștia îl va prezenta subordonaților, astfel încât fiecare șef de serviciu va conduce un grup de lucru. Această schemă este un plan participativ, întrucât conținutul ultimei etape nu este încă stabilit, fiecare șef trebuind să le hotărască solitar. Cadrul de acțiune care va trebui pus la punct trebuie să fie prezentat șefilor de servicii (șefii importantelor servicii administrative, tehnice, medicale, etc.).

#### *Prima fază*

Obiectivul- presupune conștientizarea necesității de a acționa; implicarea conducerii instituției medicale în procedura stabilită; redefinirea planului propus.<sup>7</sup>

Modalități de realizare- prezentarea în fața conducerii instituției medicale, a analizei situației realizate de către comitetul de coordonare; prezența managerului care subliniază rolul fiecărui membru al echipei de conducere; discuții privind programarea ședințelor.

*A doua fază* – animarea ședințelor de lucru, analiza situației, realizată de către fiecare șef (formarea grupurilor pe două ori trei niveluri)

Obiective- ca și în prima fază, conștientizarea necesității de a acționa; pregătirea etapei următoare: edificarea unor răspunsuri colective (în locul criticilor și al dezangajării) și, prin urmare, identificarea unor perspective pentru a ieși din impas fără a fi refractari la schimbare.

Modalități- animarea de către fiecare șef care participă la ședințele de prezentare, a grupurilor de subordonați, privind: prezentarea analizei situației; finalizarea, în

active participation of employees, considering the situation that they are unmotivated. Would be good, in these situations, to be given, first, to employees, an action plan. Coordinating committee may decide to offer a service chiefs main lines of an action plan that will present each of these subordinates, so that each service chief will lead a working group.

This scheme is a participatory plan, because the content of least stage is not yet established, every chief has to decide solitary. The action who will be tuned must be submitted to heads of services (heads of important administrative services, technical, medical, etc.)

#### *First phase*

Objective – requires awareness of the need to act, management involvement in the medical institution is established procedure, redefinition of proposed plan.<sup>16</sup>

Ways of achieving – presentation before leadership of medical institution, situation analysis conducted by the coordinating committee, presence of manager who emphasizes the role of each member of management team; discussion on scheduling meetings.

*Second phase* – animation work sessions, situation analysis produced by each head (training for two or three levels).

Objectives - like in first phase, awareness of the need to act; preparing the next step : build collective responses ( instead of criticism an disengagement) and, therefore, identify opportunities to break the deadlock, without being reluctant to changes.

Ways – animation by every chief who attend the presentation sessions, of subordinate groups, on: presentation of situation analysis; completion, during discussion of this analysis; presentation of participatory plan; discussing the success of the plan; reiteration of content of these sessions by every chief, together with its subordinates. Each management framework will have to pass synthesis of group



cursul dezbaterilor a acestei analize; prezentarea planului participativ; discutarea condițiilor de reușită ale planului; reiterarea conținutului acestor ședințe de către fiecare șef, laolaltă cu subordonații săi. Fiecare cadru de conducere va trebui să transmită sinteza discuțiilor de grup managerului; transmiterea propunerilor către comitetul de coordonare.

*A treia fază* - animarea grupurilor de lucru ale cadrelor de conducere pentru a obține idei în vederea înfruntării situației. Obiectivul principal trebuie să îl reprezinte întărirea identității lor colective și adaptarea la dificultățile reale întâlnite pe teren iar ca modalitate trebuie animat grupul de lucru pe tema: "Ținând cont de situație, care ar fi intervențiile asupra personalului?"

*A patra fază* presupune realizarea unei sinteze a propunerilor de către comitetul de coordonare și stabilirea unui plan de acțiune care să fie prezentat conducerii. Trebuie să aibă ca obiectiv alegerea unui ansamblu de acțiuni pentru a realiza a treia etapă a planului, pornind de la valorile și orientările colective propuse de grupuri. Ca principală modalitate : testarea, prin interviuri a ideilor reținute, pe un eșantion de cadre de conducere.

*A cincia fază*- informarea șefilor de la toate nivelurile ierarhice, stabilirea instrumentelor de urmărire și de evaluare a acțiunilor. Obiective: informarea asupra rezultatelor sintezei. Modalitate – informare asupra măsurilor alese și asupra procedurilor de aplicare și, de asemenea, informarea asupra instrumentelor de urmărire și de evaluare și asupra modalităților de aplicare.

În vederea soluționării acestor probleme, pot fi ridicate câteva probleme esențiale și anume:

*Conducerea instituției crede în eficacitatea comunicării interne?*

*Situația a fost analizată adecvat?*

*Responsabilii știu să utilizeze procedurile de informare ascendentă pentru a estima factorii psihologici ai climatului intern?*

*Anunțarea proiectului s-a făcut corect?*

Sunt doar câteva din întrebările esențiale de care trebuie să ținem cont pentru

discussions to manager; sending proposals to the coordinating committee.

*Third phase* – animation working group of management staff to get ideas in this confrontation situation. Main objective should be represent their collective identity strengthening and adaptation to real difficulties encountered in the field and as a way to be animated the working group on : “*Taking account the situation, which will be interventions on staff?*”

*Fourth phase* – calls for a synthesis of proposals by coordinating committee and establish an action plan to be presented to the leadership. Should aim to choose a set of actions to achieve and the third stage of the plan, form values and orientations from the proposed collective groups. As main way : testing of ideas supported by interviews, on a sample of executives.

*Fifth phase* – information chiefs at all hierarchical levels, establishing instrument of tracking and evaluation of actions. Objectives: information on the results of synthesis. Way – information on selected measures and an application procedures and, also, information on tracking tools and evaluation on ways of implementing.

For resolution of these problems, can be raised several issues, namely: “*Institution leadership believes in effectiveness of internal communication?*”

“*Situation has been adequately analyzed?*”

“*Responsibles knows how to use information procedures rising to estimate the psychological factor of internal communication?*”

These are some of the questions which should take into account to implement a quality process of communication.

In terms of external communication of the institution, notes the fact that institution takes “*shocks*” from external environment and is trying to respond by initiating, at organizational level, of steps oriented to changes, transformations, rebalancing. On the other hand, any

implementarea unui proces calitativ de comunicare.

În ceea ce privește comunicarea externă a instituției, se observă faptul că instituția preia "șocurile" provenite din mediul extern și încearcă să le răspundă prin inițierea, la nivel organizațional, a unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită și în exterior, instituția influențând și modelând, la rândul ei, mediul social.

Concluzionând, comunicarea internă este un act managerial deoarece, mai întâi, este inițiată și coordonată de conducere, apoi, pentru că răspunde, ca orice act de management, unei problematice ce relevă funcționarea instituției și potențialul său uman<sup>8</sup>.

Trebuie să lăsăm în urmă modelul clasic al teoriei informației, care nu poate să explice procesul de comunicare, astfel, comunicarea nu reprezintă doar un transfer de informații. Trebuie să ne detașăm de modelele lingvistice, sociologice sau psihosociologice ale comunicării, ele fiind elaborate pentru studiul altor sisteme decât cel instituțional, și să urmărim optimizarea relațiilor interumane și realizarea obiectivelor propuse, comunicarea reprezentând o construcție colectivă a oamenilor<sup>9</sup>.

Nu întotdeauna, comunicarea este eficientă, însă folosind zâmbetul, tonul prietenesc, ascultarea atentă, putem soluționa multe probleme încă de la început. "Un surâs nu costă nimic, dar înfăptuiește mult" – spune un proverb chinezesc.

### Bibliografie

Abric, Jean-Claude, 1999, „*Psychologie de la communication*”, Armand Colin, Paris;  
Aslett, Don, 2000, „*Ghidul carierei de succes*”, Editura Alex, București;  
Brânzan, Nicolae, „*Comunicare*” *Note de curs*, Editura Academica Brâncuși, 2010, Târgu-Jiu;  
Cabin, Philippe, 1998, „*La*

transformations or changes are felt in the outer, institution influencing and shaping, in turn, social environment.

Concluding, internal communication is a managerial act because, first, is initiated and coordinated by executive, second, because answer like any kind act of management, to a problem that reveals institution operation and its human potential.<sup>17</sup>

We must leave behind the classical model of information theory, who can not explain the communication process, so, communication is not just a transfer of information. We must detach the language models, sociological, psycho-sociological of communication, they were prepared to study other systems, than institutional, and aimed at optimizing interpersonal relationships and achieving goals, *communication is representing a collective construction of people*.<sup>18</sup>

Not always, communication is efficient, but using smile, friendly tone, listening carefully, we can resolve many problems from the beginning : “ *A smile costs nothing but rendered more*”, says a Chinese proverb.

### Bibliography

Abric, Jean-Claude, 1999, „*Psychologie de la communication*”, Armand Colin, Paris;  
Aslett, Don, 2000, „*Career Success Guide*”, Alex Publishing, Bucharest;  
Brânzan, Nicolae, „*Communication*” *Course notes*, „Academica Brâncuși” Publishing, 2010, Târgu-Jiu;  
Cabin, Philippe, 1998, „*La communication, Etat des savoirs*”, Sciences Humaines Editions, Paris;  
Coman, Alina, 2008, „*Communication technics*”, C.H. Beck Publishing;  
Coman, Cristina, 2009, „*Crisis communication. Techniques and strategies*”, Polirom, Bucharest;  
Dinu, M., 2000 : “*Communication*

- communication, Etat des savoirs*", Sciences Humaines Editions, Paris;
- Coman, Alina, 2008, „*Tehnici de comunicare*”, Editura C.H. Beck;
- Coman, Cristina, 2009, „*Comunicarea de criză. Tehnici si strategii*”, Editura Polirom, București;
- Dinu, M., 2000 : „*Comunicarea – repere fundamentale*”, Editura Algos;
- Dyger, Jacobs, 2000, „*Managementul culturii organizaționale*”, Polirom, București;
- Escarpit, Robert, 1980, „*De la sociologia literaturii la teoria comuniării*”, Editura Științifică și Enciclopedică, București;
- Gregory, Anne, 2009, „*Planificarea și managementul companiilor de relații publice*”, Editura Polirom, București;
- Horn, Sam, 2005, „*Arta conversației*”, Editura Amaltea;
- Harrison, Jon, 2000, „*Curs de secretariat*”, Editura Beck, București;
- Jianu, Maria Magdalena, Jianu, Alexandru 2008, „*Imagine Instituțională*”, Târgu-Jiu;
- Libaert, Thierry, 2009, „*Planul de comunicare. Cum să-ți definești și să-ti organizezi strategia de comunicare*”, Editura Polirom, București;
- Maior, Corneliu, 2006 „*Management Public*”, Editura Vasile Goldiș, Press, Arad;
- Maior, Corneliu, 2009, *Management și cultură instituțională*, Editura Vasile Goldiș, University Press, București
- Mucchielli, Alex, 2008, „*Comunicarea în instituții și organizații*”, Polirom, București;
- Mariș, M.,2002 (ed.): „*Administrație publică*”, Accent, Cluj;
- Oliver, Sandra, 2009, „*Strategii de relații publice*”, Editura Polirom, București;
- Osgood, Charles E., 1987, „*A vocabulary for Talking about Communication*”, Penguin Books;
- Paillart, I, 2003, „*Spațiul public și comunicarea*”, București, Editura Polirom;
- Prutianu, Ștefan, 2009, „*Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse*”, Editura Polirom, București;
- Rogojinaru, A, 2000.: „*Teme de Relații Publice*”, București, Editura Ars Docemdi;
- fundamental parts*”, Algos Publishing;
- Dyger, Jacobs, 2000, „*Organizational management culture*”, Polirom, Bucharest;
- Escarpit, Robert, 1980, „*The sociology literature on communication theory*”, Scientific and Encyclopedic Publishing, Bucharest;
- Gregory, Anne, 2009, „*Planificarea și managementul companiilor de relații publice*”, Editura Polirom, București;
- Horn, Sam, 2005, „*Art of conversationi*”, Amaltea Publishing;
- Harrison, Jon, 2000, „*Secretarial course*”, Beck Publishing, Bucharest;
- Jianu, Maria Magdalena, Jianu, Alexandru 2008, „*Institutional image*”, Târgu-Jiu;
- Libaert, Thierry, 2009, „*Communication plan. How do you define and to organize your communication strategy*”, Polirom Publishing, Bucharest;
- Maior, Corneliu, 2006 „*Public Management*”, Vasile Goldiș Publishing, Press, Arad;
- Maior, Corneliu, 2009, „*Management and institutional culture*” Vasile Goldiș Publishing, University Press, Bucharest;
- Mucchielli, Alex, 2008, „*Communication in institutions and organizations*”, Polirom, Bucharest;
- Mariș, M.,2002 (ed.): „*Publique administration*”, Accent, Cluj;
- Oliver, Sandra, 2009, „*Public relations strategies*”, Polirom Publishing, Bucharest;
- Osgood, Charles E., 1987, „*A vocabulary for Talking about Communication*”, Penguin Books;
- Paillart, I, 2003, „*Public space and communication*”, Polirom, Bucharest, ;
- Prutianu, Ștefan, 2009, „*Communication skills training. Hidden languages*”, Polirom, Bucharest;
- Rogojinaru, A, 2000.: „*Topics PR*”, Ars Docemdi Publishing, Bucharest;
- Tran, Vasile, Stanciugelu, Irina, 2001, „*Communication theory*”, S.N.S.P.A Publishing, Bucharest;

Tran, Vasile, Stanciugelu, Irina, 2001, „Teoria comunicării”, Editura S.N.S.P.A., București;

Vera, B.,1998, “Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege”, Gemma Press; Zemor, Pierre, 2003, „Comunicarea publică”, Institutul European, Iași

Vera, B.,1998, “ *Communication training or art of our understanding*”, Gemma Press; Zemor, Pierre, 2003, „*Publique communication*”, European Institute, Iași.

---

<sup>1</sup> Nicolae Brânzan, „*Comunicare*” *Note de curs*, Editura Academica Brâncuși, 2010, Târgu-Jiu, p.2

<sup>2</sup> Maior Corneliu – *Management Public*, Editura Vasile Goldiș, Press, Arad, 2006, p. 63

<sup>3</sup> Mucchielli Alex, *Comunicarea în instituții și organizații, Polirom*, Iași, 2008, p. 100

<sup>4</sup> idem, p.33

<sup>5</sup> Idem, p. 166

<sup>6</sup> Jianu Maria Magdalena, Jianu Alexandru , *Imagine Instituțională*, Târgu-Jiu, 2008, p. 69

<sup>7</sup> Coman, Cristina, 2009,” *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*”, Editura Polirom, București

<sup>8</sup> Dinu. M., *Comunicarea – repere fundamentale*, Editura Algos, 2000, p. 23

<sup>9</sup> Paillart I., *Spațiul public și comunicarea*, București, Editura Polirom, 2003, p.67

<sup>10</sup> Brânzan Nicolae, „*Communication*”, *Course notes* „Academica Brâncuși” Publishing, Târgu-Jiu, 2010, p.2

<sup>11</sup> Maior Corneliu, *Publique Management*, Vasile Goldiș Publishing, Press, Arad, 2006, p. 63

<sup>12</sup> Mucchielli Alex “*Communication in institutions and organizations*” „, *Polirom*, Iași, 2008, p. 100

<sup>13</sup> idem, p.33

<sup>14</sup> Idem, p. 166

<sup>15</sup> Jianu Maria Magdalena, Jianu Alexandru , *Institutional Image*, Târgu-Jiu, 2008, p. 69

<sup>16</sup> Coman, Cristina, 2009,” *Crisis communication. Techniques and strategies*”, Polirom Publishing, Bucharest.

<sup>17</sup> Dinu. M., *Communication – fundamental parts*, Algos Publishing, 2000, p. 23

<sup>18</sup> Paillart I., *Publique Space and communication*, Bucharest, Polirom Publishing, 2003, p.67