



DOI: 10.5281/zenodo.18476008
UDC: 614.253:614.21

ROLUL COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN CONDUCEREA SPITALELOR

THE ROLE OF MANAGERIAL COMMUNICATION IN HOSPITAL MANAGEMENT

Nadejda Saranciuc, Larisa Spinei

Catedra de medicină socială și management „Nicolae Testemițanu”, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, Chișinău, Republica Moldova

Rezumat

Introducere. Acest articol reprezintă o abordare a conceptului de comunicare, în special cel de comunicare managerială, conexiunea acestor funcții manageriale cu celelalte, dar și prioritatea ei în procesul de conducere a spitalelor, funcțiile comunicării și funcțiile specifice ale comunicării manageriale, nivelurile de comunicare și strategiile de îmbunătățire a capacității comunicaționale și informaționale în perspectiva dezvoltării organizaționale.

Materiale și metode. A fost realizată o sinteză a literaturii de specialitate, concentrată pe publicații din perioada anilor 1999–2024, utilizând bibliotecile electronice științifice (PubMed, Google Scholar), folosind cuvintele-cheie "comunicare", "management", "spitale", precum și prin analizarea publicațiilor disponibile din alte surse. Publicațiile (cărți, lucrări, articole, teze) cele mai relevante privind comunicarea și managementul instituțional/organizațional au fost analizate și sistematizate în articolul dat.

Rezultate. Analiza materialelor studiate au demonstrat influența comunicării asupra proceselor organizaționale, luării deciziilor, gestionării conflictelor și leadershipului.

Concluzii. Comunicarea managerială este analizată ca funcție esențială a managementului modern. O comunicare eficientă în spitale contribuie la reducerea erorilor, creșterea coeziunii echipelor medicale, consolidarea relației medic–pacient și la îmbunătățirea calității serviciilor oferite.

Cuvinte-cheie: comunicare, management, organizație, comunicare managerială, funcția de comunicare, capacitate comunicațională și informațională, dezvoltare organizațională

Summary

Introduction. This review discusses the concept of communication with a focus on managerial communication, its relationship with other managerial functions, and its priority in hospital governance. It outlines the functions and specific roles of managerial communication, communication levels, and strategies for strengthening communicational and informational capacity in support of organizational development.

Materials and methods. A narrative synthesis of the literature published between 1999 and 2024 was conducted using major scientific search engines and databases (including PubMed and Google Scholar). The search strategy used keywords related to communication, management, and hospitals. Relevant books, articles, theses, and other sources were selected and systematized.

Results. The reviewed evidence indicates that communication substantially influences organizational processes, decision-making, conflict management, and leadership in hospital settings.

Conclusions. Managerial communication emerges as an essential function of modern management. Effective communication in hospitals contributes to reducing errors, strengthening team cohesion, consolidating the doctor–patient relationship, and improving the quality of services delivered.

Keywords: managerial communication, hospital management, organizational communication, leadership, organizational development

Introducere

Comunicarea reprezintă un element esențial în funcționarea oricărei organizații, fiind motorul care asigură circulația informației, coordonarea activităților și adoptarea deciziilor eficiente [1].

Comunicarea ocupă un domeniu vast și polisemantic, reprezentând un liant social, care îi ține uniți pe membrii unui grup, asigurând coeziunea și consensul grupului, dar în același timp poate contribui la dezbinarea membrilor grupului conducând la disoluția lui. Organizarea socială este imposibilă fără comunicare [2].

Într-un colectiv, comunicarea înseamnă nu doar schimb de informații, ci și participare, nu este un monolog, ci

percepție, înțelegere reciprocă și implicare, manifestându-se prin cuvânt, mimică, gest, informație, cunoștințe și educație [3].

În societatea contemporană, succesul competitiv nu mai este măsurat doar prin muncă și capital, ci și prin informație și cunoaștere, acestea devenind resurse strategice inepuizabile. Gestionarea corectă a acestora trebuie să fie o prioritate pentru orice organizație care a depășit paradigma societății industriale și a făcut trecerea către paradigma societății bazate pe cunoaștere.

În cadrul spitalelor, importanța comunicării devine și mai critică, deoarece orice întârziere sau neînțelegere poate avea impact direct asupra vieții și sănătății pacienților [4].

Managerii spitalelor trebuie să asigure un flux informațional clar și eficient între echipele medicale, personalul administrativ și conducere, dar și între spital și comunitate. În plus, comunicarea eficientă sprijină coeziunea echipei, coordonarea actului medical, prevenirea erorilor și creșterea calității serviciilor medicale [4, 5].

Prin urmare, studiul rolului comunicării manageriale în spitale este esențial pentru înțelegerea modului în care informațiile sunt transmise, deciziile sunt luate și echipele sunt motivate să acționeze în beneficiul pacienților.

Cu alte cuvinte, comunicare managerială eficientă contribuie direct la creșterea performanței organizaționale a spitalului, printr-o mai bună coordonare a resurselor umane și materiale, precum și la îmbunătățirea calității serviciilor medicale, prin facilitarea colaborării dintre echipe și indivizi.

Material și metode

Acest studiu a realizat o analiză a literaturii existente, utilizând o serie de resurse-cheie. Inițial a fost folosit Google Scholar, urmat de baze de date academice precum PubMed și ScienceDirect, care au fost esențiale pentru căutare. Strategia de căutare a inclus cuvinte-cheie precum „comunicare”, „management organizațional”, „leadership medical”. Au fost luate în considerare doar lucrările publicate în perioada anilor 1999-2024, o sută la număr, dintre care 64 de publicații (cărți, articole, teze) au fost disponibile gratis, în limba română și engleză, cu text integral, recenzii sistematice și analize. Astfel s-a asigurat includerea unor surse relevante și de înaltă calitate. Acestea au fost analizate cu atenție pentru a evalua contribuțiile și perspectivele privind utilizarea comunicării în procesul managementului instituțional / organizațional.

Rezultate

Comunicarea managerială în cadrul managementului

- Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului care acordă un rol deosebit de important acesteia, fiind considerată o componentă esențială a sistemului managerial al oricărei organizații (privat sau public), în special cu referință la indivizi, grup, sistem [5, 6].

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, conducere, coordonare, control, evaluare. Fără comunicare nu se poate realiza niciuna dintre funcțiile manageriale. Fiind parte a procesului de conducere prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceștia, comunicarea managerială este orientată nu doar spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele organizației/instituției [7].

Comunicarea managerială reprezintă un auxiliar al conducerii ce pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele și a rezultatelor cu planificarea. S-a stabilit că majoritatea problemelor în activitatea unei instituții și a managementului ei are drept cauză comunicarea insuficientă [8].

Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. S-a constatat că 70% din timpul managerilor este folosit pentru comunicare.

Atitudinea fiecărui manager de spitale față de activitatea pe care o desfășoară și funcțiile pe care le exercită este dictată de faptul cum le înțelege sau le definește pe acestea. A fi manager, mai ales unul bun, ale cărui rezultate pozitive să se răsfrângă asupra activității instituției medicale, înseamnă a fi un membru eficient al echipei pe care o reprezintă, un om cu o gândire independentă și constructivă, un purtător de cuvânt al sistemului/organizației/instituției, o persoană capabilă să ia decizii și să rezolve probleme.

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare.

De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmitător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii externi ai organizației și, în același timp, o rețea de informații în realizarea politicii interne a instituției.

Pe lângă competențele de comunicare, managerii trebuie să posede și reale calități în ceea ce privește instruirea și educația, cunoașterea comportamentului uman, a unor limbi de circulație internațională, să dovedească lipsa etnocentrismului, respectarea și acceptarea altor culturi cu reguli și norme diferite de cele proprii.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente sunt determinate de scopul, obiectivele și funcțiile (rolurile) acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor, precum și de contextul culturii organizaționale.

De asemenea, comunicarea managerială din orice fel de organizație se supune unor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizațională și, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere. Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce privește actul de comunicare în sine, cât și strategia existentă la nivelul organizației [7].

Orice angajat cu funcție de conducere, în calitatea sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale, numai dacă poate comunica cu cei care le execută. Doar în acest fel executanții pot cunoaște ceea ce au de făcut și când trebuie făcut și își pot face cunoscute sugestiile și problemele. Totodată, dificultățile în comunicare în sistemul medical pot fi cauzate de fenomenul birocratizării excesive care face ca de multe ori o informație să parcurgă o mulțime de niveluri ierarhice pentru a ajunge la destinatar.

Deseori, managerii de la nivelurile superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale, fiind suprasaturați de numeroase rapoarte nerelevante și neinformative. O comunicare eficientă ar avea în vedere tocmai evitarea unor asemenea situații, prin renunțarea la diferite modalități inutile și costisitoare (sub raportul timpului), care îngreunează luarea deciziilor și soluționarea

problemelor. Uneori comunicarea este deficitar realizată din cauza unui sistem de comunicații rigide. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, susceptibil să se adapteze în orice moment nevoilor de informare ale angajaților din sistem [9].

Astfel, comunicarea managerială asigură transmiterea eficientă a informațiilor între toate nivelurile organizației, sprijinind atingerea obiectivelor interne și externe [5].

Tipuri de comunicare

În context organizațional, comunicarea se manifestă prin canale formale și informale, care pot fi orientate vertical (descendent/ascendent) sau orizontal, în funcție de structura ierarhică și de sarcină. Eficiența comunicării depinde de adecvarea canalului ales la complexitatea mesajului, de claritatea feedbackului și de reducerea distorsiunilor informaționale. În spitale, echilibrarea comunicării birocratice cu interacțiunile directe și susținute de instrumente digitale contribuie la coordonarea rapidă și la siguranța proceselor [4, 5].

Nevoi și etape ale comunicării

Pentru ca comunicarea managerială să fie funcțională, personalul are nevoie de informații operaționale clare (ce are de făcut), de înțelegerea rațiunii deciziilor (de ce se face) și de posibilitatea de a formula feedback și propuneri către nivelurile ierarhice superioare [7].

După părerea unor autori etapele procesului de comunicare sunt: (1) *formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia*; (2) *transmiterea rapidă și nedegradată a mesajului*; (3) *fluența și reversibilitatea comunicațiilor*; (4) *descentralizarea luării deciziilor*; (5) *flexibilitatea sistemului de comunicații care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou-creată*.

Capacitatea de comunicare depinde de pregătirea, experiența, abilitatea, mobilitatea celui care comunică, dar și de existența unor calități similare la partenerii de dialog.

Procesul comunicării presupune formularea mesajului, selectarea canalului adecvat, transmiterea și recepția, urmate de verificarea înțelegerii prin feedback și de ajustarea comportamentelor organizaționale. În mediul spitalicesc, această buclă de feedback este critică pentru coordonarea între echipe și prevenirea erorilor [9, 10].

Tipurile de roluri în comunicare:

În managementul spitalicesc, rolurile manageriale în comunicare pot fi sintetizate în trei categorii: roluri interpersonale (reprezentare și motivare), roluri informaționale (*monitorizare, sinteză și diseminare*) și roluri decizionale (*alocarea resurselor, negocierea și soluționarea disfuncționalităților*). Aceste roluri sunt interdependente și devin funcționale doar dacă există mecanisme de feedback și responsabilitate clară la nivelul echipelor [11].

Nivelurile procesului de comunicare

Managerul trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. Procesul de comunicare se realizează în trei niveluri: interpersonal, de grup, intra/inter-organizațional.

În contextul examinat se desprind mai multe trepte de eficacitate a comunicării: receptivitatea comunicării, înțelegerea mesajului, acordul referitor la conținutul comunicării, acceptarea intențiilor emițătorului, schimbarea (în cunoaștere, atitudine, comportament).

Funcțiile comunicării

Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul trebuie să folosească într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, următoarele funcții ale comunicării [5, 6]: *funcția de informare; funcția de comandă și instruire; funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire; funcția de integrare și menținere*.

Este important ca aceste funcții ale comunicării manageriale să fie abordate în mod unitar și intercondiționat. Comunicarea managerială îndeplinește funcții specifice, acestea fiind de: informare, transmitere a deciziilor, influențare a receptorului, instruire, creare de imagine, motivare, promovare a culturii organizaționale.

Modalitatea de realizare a comunicării în cadrul oricărei organizații depinde mult de structura instituției în care acest proces se realizează (organigrama). La nivelul fiecărei structuri din cadrul organizațiilor se realizează o distribuție a activităților, care atrage după sine dependența dintre compartimentele acestora (Regulamentul instituției, fișa postului). Pentru o realizare optimă a obiectivelor proprii, comunicarea impune existența unei coordonări eficiente. Modul în care se comunică reflectă valorile instituției – respect, transparență, colaborare. Când comunicarea este deficitară, aceasta nu reprezintă doar o problemă tehnică, dar și una culturală: lipsă de încredere, ierarhii rigide, frică de responsabilitate.

Discuții

Rezultatele sintezei narative indică faptul că, în organizațiile spitalicești, comunicarea managerială funcționează ca mecanism transversal al celorlalte funcții de management, influențând direct claritatea deciziei, coerența implementării și capacitatea echipelor de a gestiona situații cu incertitudine ridicată [4, 5].

În practică, vulnerabilitățile apar frecvent la interfața dintre comunicarea formală (proceduri, raportări, ordine) și comunicarea informală (consultări rapide, schimburi interprofesionale). Suprabiocratizarea și fragmentarea fluxurilor informaționale pot produce întârzieri, distorsiuni și supraîncărcare cu informații nerelevante, în timp ce absența unor reguli minime în comunicarea informală poate amplifica zvonistica și conflictele [6, 9].

Digitalizarea (platforme interne, registre integrate, dosar electronic) poate crește trasabilitatea și viteza circulației informației, însă nu substituie competențele de comunicare interpersonală. Implementarea tehnologiilor trebuie corelată cu standarde de feedback, delimitarea responsabilităților și dezvoltarea unei culturi a siguranței, în care raportarea problemelor este încurajată și utilizată pentru învățare organizațională [5, 10].

Din perspectiva dezvoltării organizaționale, comunicarea managerială eficientă presupune: (i) mesaje concise și consecvente, (ii) canale adaptate gradului de urgență și

complexitate, (iii) rutine de comunicare în echipă (briefing/debriefing), (iv) instruire periodică în comunicare și leadership, și (v) monitorizarea indicatorilor de climat organizațional. Aceste măsuri sunt deosebit de relevante în spitale, unde erorile de comunicare se pot traduce în evenimente adverse și scăderea calității serviciilor [4, 5, 7].

Limitările acestei lucrări derivă din caracterul narativ al sintezei și din heterogenitatea surselor incluse, care reduce comparabilitatea și nu permite estimări cantitative. Studii viitoare pot integra metode sistematice (de tip scoping/systematic review) și evaluarea calității dovezilor, precum și investigații empirice la nivel instituțional asupra barierelor și facilitatorilor comunicării manageriale [5].

Concluzii

Comunicării îi revine rolul extrem de important în

management, atâta timp cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic. În spitale comunicarea reprezintă fundamentul procesului de conducere. De eficiența acesteia depinde buna funcționare a organizației, calitatea actului medical, satisfacția pacienților.

Un manager performant este acel care reușește să transforme comunicarea într-un instrument strategic – nu doar de transmitere a informației, dar și de construire a unei culturi organizaționale sănătoase, bazate pe colaborare, respect și învățare continuă. Integrarea tehnologiilor digitale, dezvoltarea competențelor de comunicare ale personalului și cultivarea rețelelor informale pozitive sunt direcții principale pentru modernizarea managementului spitalicesc.

Bibliografia

1. Drăgan I. Comunicarea – Paradigme și teorii. București: RAO; 2008.
2. Zlate M. Tratat de psihologie organizațional-managerială. Iași: Polirom; 2004.
3. McQuail D. Comunicarea. Iași: Institutul European; 1999.
4. Badea E. Managementul spitalului. București; 2006.
5. Miller K. Organizational Communication: Approaches and Processes. 6th ed. USA; 2012.
6. Cismaru DM. Comunicarea internă în organizații. București: Tritonic; 2008.
7. Pănișoară IO. Comunicarea eficientă. Iași: Polirom; 2006.
8. Argyris C. On Organizational Learning. Blackwell Publishing; 1999.
9. Chiciudean I. Managementul comunicării în situații de crize. București; 2011.
10. Weick KE, Sutcliffe KM. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty; 2009.
11. Tengblad S. Is there a 'New Managerial Work'? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. J Manage Stud. 2006;43(7).

Recepționat – 22.07.2024, acceptat pentru publicare – 08.09.2024

Autor corespondent: Nadejda Saranciuc, e-mail: nadiasaranciuc@gmail.com

Declarația de conflict de interese: Autorii declară lipsa conflictului de interese.

Citare: Saranciuc N, Spinei L. Rolul comunicării manageriale în conducerea spitalelor [The role of managerial communication in hospital management]. Arta Medica. 2026;98(1):118-121.