

ROLUL CONSTRUCTIV AL COMUNICĂRII ÎN MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL

Prof. Panait Alina
Școala Gimnazială George Emil Palade, Buzău

• CONSIDERATII PRELIMINARE

Majoritatea cercetătorilor au ajuns la concluzia conform căreia caracteristicile psihologice ale individului și caracteristicile sociale ale organizației sunt importante în înțelegerea comportamentului comunicațional al individului. Oamenii comunică din două motive: pentru satisfacerea motivelor personale și pentru că fac parte dintr-o societate.

S-au constatat multe exemple de eșec în comunicare care au avut ca efect ineficiența, randamentul scăzut și incapacitatea de a atinge atât țelurile personale cât și cele organizaționale. Mintzberg arată cum comunicarea reprezintă una din cele mai importante sarcini pe care un manager poate să o aibă. Acesta este nevoit să comunice atât cu superiorii, cât și cu subordonații, cu clienții și cu cumpărătorii.

Aș dori să menționez că managerii care se subordonează valorilor tradiționale pot folosi comunicarea ca mijloc de apărare și întărire a egoului, iar în organizație se pot observa tensiuni, lipsa motivației și conflicte.

De asemenea, managerii pot crea atât climate defensive de comunicare cât și climate propice comunicării în cadrul propriilor departamente sau în organizație. Acest fapt este determinat în mare de stilul și de atitudinea managerilor implicați. Așadar, cei care se axează doar pe autoritate, uzarea forței și a amenințărilor vor crea climate „defensive” și „agresive”, pe când managerii care vor înlătura amenințărilor și judecata permanentă a celorlalți vor promova un climat de susținere a unei comunicări deschise și pozitive.

Într-un climat defensiv oamenii se simt judecați și evaluați în permanență prin prisma comportamentului și a abilităților de comunicare în termeni de bine și rău. De asemenea oamenii au impresia că interesul procesului de comunicare este de a controla și de a le influența comportamentul. În acest sens, ei nu sunt valorizați, nu consideră că ceilalți ar fi interesați de bunăstarea lor, considerând că nu există decât o singură cale pozitivă de a acționa.

În climatul propice procesul de comunicare și modul de a se comporta este apreciat la adevărata valoare, iar scopul corect al comunicării este de a rezolva problemele existente. Concomitent, oamenii sunt dispuși să asculte ideile altora și chiar să le experimenteze, ei se vor simți valorizați și respectați.

• STILURI DE COMUNICARE

Termenul de comunicare a primit numeroase definiții, mai divergente sau mai apropiate, în decursul timpului. El a început să fie folosit în sec. XIV și provine din latinescul „*communis*” care înseamnă „a pune în comun”. Apoi sensul cuvântului a suferit transformări odată cu dezvoltarea tehnicii de comunicare mergând de la „a fi în relație” până la „a transmite”.

Definițiile comunicării organizaționale spun că ea ar fi „un proces de creare și schimb de mesaje în interiorul unei rețele independente care să se conformeze incertitudinii

mediului”¹, sau că ar presupune „unirea oamenilor pentru a dezbate și a hotărî într-o anumită problemă, pentru o activitate în comun(...)”².

„Comunicarea este procesul prin care are loc schimbul de informații între indivizi prin utilizarea unui sistem comun de simboluri, semne sau comportamente”³. Comunicarea reprezintă un proces complex care are la bază reciprocitatea, existența unui scop, folosirea simbolurilor pentru transmiterea ideilor, ireversibilitate.

Dacă privim comunicarea din punct de vedere al mecanicii sale, o putem defini drept „transmisie de informație de la o sursă la receptor”. Această definiție pune accentul pe funcția de transmitere ca fiind cea mai importantă, pe când un mesaj poate fi transmis către un receptor cu intenția precesă de a-i afecta comportamentul. În majoritatea cazurilor manageriale, se așteaptă ca managerul să modifice, să ghideze și chiar să schimbe comportamentul celor cu care lucrează, în vederea executării activităților pentru atingerea obiectivelor propuse, cu alte cuvinte – „a acționa eficient”.

Smith⁴ propune „Modelul abordării sistemice” care susține că în orice situație de comunicare managerii sunt implicați într-un dublu proces în cadrul căruia trebuie luate decizii. Etapele acestui proces sunt următoarele:

- În anumite situații trebuie luate decizii, fie că informația ar trebui sau nu transmisă celorlalți. Stilurile și atitudinile manageriale joacă un rol foarte important în această fază a comunicării. Managementul tradițional și cel clasic crede în secretul informației ca o formă de putere, în timp ce managementul sistemului deschis susține libera și frecventa circulație a informației. Această etapă include stabilirea clară a tipului de informație care trebuie comunicată sau nu și motivele pentru care se ia o astfel de decizie.

- Odată ce o decizie a fost luată, informația poate fi comunicată celorlalți. O altă decizie ce trebuie luată privește tipurile de coduri ce vor fi utilizate, deoarece toate mesajele sunt codate într-o formă sau alta. De exemplu, prin folodirea unui anumit limbaj, a unei anumite terminologii sau a unui jargon tehnic se tinde la codarea unui mesaj. Un manager eficient va comunica printr-o metodă simplă, coerentă și ușoară. Va folosi un jargon managerial specific, în conformitate cu care angajații nu vor tinde să confunde persoanele. Claritatea este cheia acestui proces.

- Mesajul codat va fi comunicat prin intermediul canalelor de comunicare. Acestea pot varia de la canale formale, cum sunt cele scrise, la cele informale și interpersonale. Comunicarea prin instrucțiuni, rapoarte, faxuri, prin telefon sau de la persoană la persoană, sunt la opțiunea liberă a managerului. Problema cea mai importantă, rămâne în a stabili care dintre aceste metode de comunicare este cea mai eficientă și către cine se adresează.

- Receptarea și decodificarea mesajelor vor demonstra dacă alegerea a fost una corectă sau nu. Dacă minformația este primită dar nu poate fi decodificată, atunci intervine eșecul. Există șanse să existe neclarități în decodarea mesajului. În anumite contexte este vital să nu se meargă pe supoziția că ceilalți sunt familiarizați cu codurile, cu jargonul și cu terminologia utilizată de către cel care transmite informația. Dacă un manager folosește anumiți termeni, acesta trebuie să folosească explicația pentru a se asigura că receptorul îi va înțelege adevăratele intenții.

- Rezultatul final al comunicării este acțiunea. Informația care nu duce la o formă de acțiune din partea receptorului a fost sigur ineficient procesată. Pe de altă parte, așteptarea ca subordonații, clienții sau alți manageri să acționeze în cosecință poate fi nerealistă. Este preferabil ca un manager să specifice ce fel de acțiuni așteaptă să întreprindă cei care

¹ Cuilenburg, Scholten, Noomen, Știința comunicării, Editura Humanitas, Bucureștii, 1998, p. 110.

² Drăgan, Ioan, Paradigme ale comunicării în masă, Editura Șansa, București, 1996, p. 11.

³ Viorica Ana Chisu, coordonator, Manualul specialistului în resurse umane. Casa de editură IRECSO, București, 2002, p. 146.

⁴ Project Management Manual, Grup SOGES, Imprimeria Filaret, 1997, București, p. 191.

recepționează mesajul. Întrebarea care se pune este: cel ce recepționează mesajul știe și ce se așteaptă de la el?

- Mulți scriitori din domeniul comunicării manageriale consideră procesul ca fiind complet atunci când sunt întreprinse acțiunile așteptate. Un manager poate fi sigur că a fost corect înțeles numai atunci când primește un feedback. Mecanismul feedback-ului oferă siguranța, atât emitentului cât și receptorului, că procesul de comunicare funcționează conform așteptărilor, în plus, oferă oportunitatea de a învăța mai multe despre angajat, de a ști mai multe despre încrederea și siguranța acestuia.

- Într-o lume perfectă, managerii și directorii executivi comunică de sus în jos, dar informația trebuie transmisă și de jos în sus, pentru simplul fapt că lipsa feedback-ului, a comentariilor și a sugestiilor fac ca managerii și cei ce stabilesc politicile manageriale să ia decizii, să elaboreze și să dezvolte strategii fără ca să realizeze adevăratele probleme existente.

- Susținătorii abordării relațiilor umane și cei ai abordării sistemice insistă pe ideea comunicării informale, considerându-o vitală pentru bunăstarea comunității și a organizației, în special pentru executarea activităților cotidiene. Comunicarea informală se produce prin canale informale, și anume în cadrul conversațiilor față în față, la telefon, sau prin e-mail, și face posibilă pentru manager obținerea de informații de la persoane care în mod formal nu au nicio obligație față de acesta. Un aspect important al acestor canale informale este „comunicarea laterală” dintre manager și colegii aflați pe poziții ierarhice similare.

Charles Handy⁵ susține că pentru ca o organizație să funcționeze eficient nu este suficient ca o informație să fie bine comunicată. Există o lege generală a comunicării care se aplică în majoritatea situațiilor: „Niciodată nu comunicăm pe atât de eficient pe cât credem că o facem”. Eficiența comunicării este influențată de anumiți factori care acționează ca bariere de comunicare.

O primă barieră o reprezintă eroarea perceptuală a celui ce recepționează mesajul, pentru că percepem numai ceea ce suntem pregătiți să auzim sau să primim, având loc o filtrare și o distorsionare a veștilor neplăcute. În alte cazuri emitentul poate omite sau distorsiona intenționat mesajul, lucru întâlnit în cazul indivizilor foarte ambițioși în a-și construi o carieră, sau se poate întâmpla ca emitentul să uzeze de poziția pe care o are în vederea stocării intenționate de informație în schimbul împărtășirii ei. Omiterea sau reținerea informației reprezintă una din tacticile comun întâlnite în cadrul conflictului organizațional. Lipsa încrederii reprezintă o asemenea barieră, având ca efecte selectarea informației, ascunderea adevăratelor atitudini, rezultatul fiind o comunicare evazivă, binevoitoare sau agresivă. Limbajul non-verbal tinde să-l șteargă pe cel verbal prin intermediul conotațiilor emoționale care distorsionează recepția datelor. Distanța joacă un rol important în comunicare, observându-se o relație inversă între distanța fizică dintre oameni și probabilitatea de comunicare.

Un rol important în comunicare îl joacă și statusul. Persoanele care se percep ca având un status scăzut întâmpină dificultăți în inițierea unei comunicări de grup. Așa cum cei care vorbesc mult în cadrul unui grup au mai multă influență, cel care are influență în cadrul unui grup poate vorbi mai mult. O ultimă barieră, dar nu una lipsită de importanță, este lipsa clarității. Ceea ce este clar pentru emitent poate fi obscur pentru receptor. Adresarea evazivă, construcția grea a frazelor, definițiile imprecise pot duce foarte ușor la neînțelegeri.

Pentru a se evita aceste blocaje în general se utilizează⁶:

- Mai multe rețele de comunicare având la vedere ierarhia, experiența, grupul, status-ul grupului, grupurile de prieteni. Comunicarea formală circulă de regulă prin intermediul

⁵ Handy Charles, Understanding organizations, 1995, p. 273.

⁶ Ibidem 5, p. 300.

primelor două. Folosirea comunicării informale pentru a o pregăti pe cea formală sau pentru a sublinia are ca efect îmbunătățirea relațiilor dintre anumite nivele.

- Încurajarea comunicării în două sensuri. Experimentele au demonstrat că acest tip de comunicare ocupă mai mult timp, dar îmbunătățește substanțial înțelegerea și reținerea, folosindu-se anumite ocazii de a verifica gradul de înțelegere.

- Menținerea a cât mai puține în lanțul comunicării. Cu cât există cât mai puține persoane implicate în comunicare, cu atât posibilitățile de distorsionare sunt mai mici. Cea mai eficientă cale de a îmbunătăți comunicarea este de a înlătura cât mai mult cu putință factorii negativi.

La fel ca și stilurile manageriale, maniera în care oamenii comunică este influențată de sistemul lor de valori și credințe achiziționate în timp.

Conținutul comunicării este un indicator al proceselor implicate. Cuvintele pot fi folosite ca instrument într-o comunicare eficientă doar în procent de 20-30%. Sentimentele „asigură contactul” cu partenerul de discuție cu rol de angajament și legare de relații pe termen lung. Acțiunile întreprinse de către mișcările corporale au un mare impact la nivelul subconștientului receptorului, relevând de multe ori intențiile emitentului. Stilurile de comunicare sunt definite prin: Acțiuni, Procese, Oameni și Idei.

Stilul activ este caracterizat ca fiind pragmatic; sunt oameni care sunt direcți la subiect, grăbiți și nerăbdători trecând de la un subiect la altul, decisivi și energici. Aceștia discută adesea despre rezultate, obiective, performanțe, productivitate, eficiență, responsabilitate, feed-back, experiență, provocare, realizări, schimbare, decizii.

Stilul rațional este caracteristic personelor spontane, empatice, calde, subiective, perceptiv și senzitiv emoționale. Preocuparea lor este centrată pe nevoile și sentimentele oamenilor, pe motivație, lucru și spiritul de echipă, comunicare, autodezvoltare, credințe, valori, așteptări și relații.

Stilul centrat pe idei este caracteristic celor imaginativi, charismatici, dificil de înțeles, egocentrice și nerealiști, creativi, plini de idei și provocări. Aceștia discută adeseori despre concepte și inovații și noi metode de îmbunătățire, de posibile alternative la probleme.

Comunicarea poate fi văzută și ca un comportament simbolic al indivizilor. În cadrul unei organizații, comunicarea este folosită în identificarea și soluționarea problemelor problemelor, a conflictelor și în reglementarea comportamentelor în contexte specifice.

Comunicarea managerială, ca formă de comunicare interumană, are anumite particularități impuse nu numai de scopul, obiectivele și rolul ei, ci și de cadrul organizațional și de structura organizației. Toate organizațiile urmăresc scopuri, iar felul în care ele sunt formulate este important în înțelegerea comportamentului organizațional.

Un rol important în comunicare îl are feed-back –ul, care trebuie să fie recepționat în mod optim de participant, să fie concret, constructiv, solicitat, nu impus, comunicat în timp util. Rolul său este de a da informații, nu de a evalua, de a confirma realizările și de a întări anumite comportamente, constituind un element important în motivarea personalului și în schimbarea atitudinii față de muncă.

• CONCLUZII / SUGESTII

Indiferent de sursa acțiunii de comunicare, de mesaje, de comunicare utilizat, mesajul pe care îl trimite organizația în interior sau în exterior are o importanță deosebită. O regulă importantă pentru asigurarea unei comunicări bune este simplitatea și consistența în comunicare, a ceea ce face organizația și a strategiilor ei.

În majoritatea organizațiilor, liniile de comunicare sunt verticale și strâns legate de ierarhia managerială. Accentul se pune pe comunicarea descendentă, venind dinspre manageri și pe cea în sens ascendent, venind dinspre grupurile reprezentative de vârf.

În ceea ce privește organizația analizată, propun următoarele:

- Îmbunătățirea comunicării, atât pe orizontală, cât și pe verticală, extinderea cooperării cu celelalte nivele ierarhice, precum și a mijloacelor de comunicare;
- O mai mare implicare a managerului direct în activitățile angajaților, intensificarea controlului activității, dar și consultarea angajaților în procesul decizional;
- Solicitarea de propuneri din partea angajaților, realizarea sarcinilor mai mult în echipă decât individual;
- Încercarea de a atrage angajații în procesul decizional pentru a-i face mai responsabili și mai implicați în problemele organizaționale;
- Aprecierea angajaților în fața colectivului atunci când este cazul, pentru a-i face să se simtă valoroși și folositori organizației.
- Acordarea de recompense pentru eforturile suplimentare și pentru merite deosebite.

BIBLIOGRAFIE

Aubrey, Daniels, *Managementul performanței, strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, Polirom, București, 2007.

Chelcea, Septimiu – *Metodologia cercetării sociologice: metode cantitative și calitative*, București, Editura Economică, 2001.

Chisu, Viorica Ana, coordonator, *Manualul specialistului în resurse umane*. Casa de editură IRECSO, București, 2002.

Cuilenburg, Scholten, Noomen, *Știința comunicării*, Editura Humanitas, București, 1998.

Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării în masă*, Editura Șansa, București, 1996.

Handy, Charles, *Understanding organizations*, 1995.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth - *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources*, 6th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.

Smith, A., *Project Management Manual*, Grup SOGES, Imprimeria Filaret, București, 1997.