

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Prof. PAŞEK IONELA-MARIA

ŞCOALA GIMNAZIALĂ „CONSTANTIN SĂVOIU” TÂRGU-JIU

Comunicarea în organizație

„A comunica” presupune o interacțiune, prin care se deblochează atitudini, se potolesc conflicte, se găsesc soluții. Nevoia de comunicare nu este numai o necesitate, ci ține de o anumită educație comunicativă. Oamenii schimbă în mod direct și indirect informații și atitudini, manifestă curiozitate față de preocupările semenilor. Există o comunicare interactivă și reciprocă între indivizi, ceea ce determină stabilirea unor relații de conviețuire și ajutorare reciprocă, de evitare a disputelor și comportamentelor opozante.

Comunicarea managerială este o condiție absolut necesară și preliminară realizării celorlalte funcții și activități specifice managementului educațional fiind, în general, premisa oricăror relații interumane. Fără comunicare nu există planificare, organizare, coordonare și control, nici motivare, consultare și participare, nici procese de grup și de negociere, neputându-se, deci, realiza nici una din funcțiile manageriale esențiale. De altfel, s-a constatat că 70% din timpul managerilor este folosit pentru comunicare.

Comunicarea este un proces(de regulă) intenționat de transfer de informație și înțelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaționale și organizații în întregul lor.

Componentele de bază ale comunicării pot fi prezentate ca răspunsuri la o serie de întrebări(după H.D. Laswell și N. Stanton):

- **Cine** („emițătorul”): Cine este cu precizie emițătorul mesajului? Este o persoană, un grup sau o structură organizațională? Care este nivelul de cunoaștere a conținutului? Care sunt elementele culturale care pot influența comunicarea?
- **Ce** („mesajul”): Ce dorește emițătorul să comunice? Care este conținutul exact al mesajului? Ce dorește receptorul să știe? Ce informații pot fi omise? Ce informații trebuie introduse pentru ca mesajul să fie clar, concis, amabil, constructiv, corect și complet?

- **Cum** („codul” și „canalul”): Cum voi comunica mesajul (în cuvinte sau imagini, verbal sau scris, scrisoare, întrevvedere sau convorbire telefonică etc.)?
- **Cui** („receptorul”): Cine este, cu precizie, receptorul mesajului? Este o persoană, un grup sau o structură organizațională? Care este nivelul de cunoaștere a conținutului? Care sunt elementele culturale care pot influența comunicarea?
- **Unde și când**: Când și unde va fi transmis mesajul astfel încât să fie receptat și utilizat? Care sunt elementele culturale care pot influența comunicarea?
- **De ce**: Care este scopul urmărit în comunicare (informare/influențare/convingere)? Ce efect dorește emițătorul să obțină?

Acesta din urmă, **efectul**, este esențial pentru judecarea oricărei comunicări (din punct de vedere managerial), existând mai multe trepte de efectivitate:

- **Receptarea** comunicării: pentru ca profesorii din școală să poată desfășura o activitate planificată trebuie, în primul rând, ca directorul să aibă grijă ca datele despre acea activitate să ajungă la cei implicați – pe diverse canale.
- **Înțelegerea** mesajului: odată mesajul receptat, este bine ca directorul, prin diferite proceduri de feed-back, să se asigure că este înțeles conținutul lui – de exemplu dacă este vorba de o convocare la o dată și într-un loc anume, adresată profesorilor de matematică, este bine să se verifice dacă data și locul au fost corect înțelese de către toți cei implicați.
- **Acordul** referitor la conținutul comunicării. Deja, aici, avem nevoie de un răspuns ceva mai complex – anume cel la întrebarea (aplicată exemplului de mai sus): știu, oare, profesorii de ce sunt convocați? Pentru aceasta, este necesar ca scopul comunicării să fie clar formulat – mai ales dacă este vorba de o activitate importantă.
- **Acceptarea** intențiilor emițătorului. Răspunsul la diverse decizii ale „șefilor” și participarea colegilor la diverse activități sunt condiționate de modul de percepere a motivelor deciziilor, respectiv a intențiilor celor care inițiază comunicarea.
- **Schimbarea** (în cunoaștere, atitudini, comportament) produsă la receptor este efectul cel mai important al comunicării care reprezintă, de altfel, scopul educației în sine: școala urmărește ca, într-un cadru instituționalizat, să fie realizate niște schimbări proiectate la nivelul educabililor.

Canalele comunicării pot fi:

- **formale**, definite prin structura organizațională și destinate explicit circulației informaționale necesare realizării sarcinilor specifice și atingerii scopurilor organizaționale: de exemplu, rețeaua telefonică de comunicare (cu centre de comunicare); comunicarea problemelor profesionale specifice prin șefii de catedră sau comunicarea cu elevii prin intermediul diriginților;
- **informale**, necuprinse în structura organizațională, destinate comunicării între indivizi și/sau grupuri, în interesul sarcinilor de serviciu și în afara lor; de aceea, se poate constata o tendință **de deformalizare a comunicării organizaționale**, cu atât mai mult cu cât 45% din timpul managerului este dedicat comunicării în afara structurilor formale (C. Carnall).

În procesul educațional și al formării și dezvoltării profesionale, nu trebuie neglijat nici unul dintre aceste tipuri de canale între care trebuie definit un echilibru dinamic – reactualizat permanent în funcție de situația concretă de formare: trebuie evitată atât distanțarea afectivă de elevi sau de colegi – printr-o formalizare excesivă a comunicării cât și transformarea ei într-o „șuetă amicală” al cărui subiect nu contează prea mult...

Relația emițător-receptor în comunicarea managerială

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 inhibă în multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri. Este important să se determine ce rol joacă fiecare în procesul de comunicare, care sunt obligațiile care le revin.

Managerul, prin poziția pe care o are, exercită o putere și o influență considerabilă asupra interlocutorului. Pentru unii dintre angajați, conducătorul este primul reprezentant al autorității, o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține, dă sfaturi. Acest “transfer de sentimente”, de obicei inconștient, explică de ce conducătorul constituie un “model” căruia i se atribuie imaginea de “tată”. Comunicarea managerială este puternic influențată de relația manager-subordonat și generează adesea la cel din urmă o atitudine “ambivalentă” – atât pozitivă cât și negativă. Managerul, în calitate de emițător, trebuie să-și dea seama că influența pe care o exercită asupra receptorilor poate fi foarte puternică și că exersând această influență ia asupra sa o responsabilitate morală considerabilă.

Un specific aparte îl prezintă relația emițător-receptor în cadrul comunicării dintre conducători. Dificultatea transmiterii mesajelor și informațiilor este cunoscută în practică de către cadrele de conducere, de pe nivel mediu și inferior, care constituie veriga de legătura dintre cei care răspund de activitatea organizației și executanți. Poziția managerilor de mijloc, considerată ca un fel de braț prelungit al directorului, nu este comodă: ei sunt confrunțați cu numeroase greutăți care, de multe ori, nu sunt bine cunoscute nici de subordonați, nici de șefii direcți. După concepția conducerii de vârf, cadrul mediu de conducere face parte din rândul subordonaților iar după opinia executanților este deținătorul puterii de comandă.

Managerii de mijloc ar trebui să fie în măsură să transmită ascendent, descendent sau orizontal, datele importante deoarece au sarcina să consilieze pe unii și să conducă pe ceilalți.

În această treaptă ierarhică nevoia de informare și comunicare este deosebit de puternică. Pentru a satisface această nevoie, conducerea de vârf trebuie să includă în procesul de comunicare și informare și managerii de mijloc. O asemenea comunicare asigură un sentiment de siguranță și autoîncredere, iar managerii de mijloc văd în aceasta o dovadă a recunoașterii realizărilor lor.

Obiectivele comunicării manageriale sunt :

1. receptarea corectă a mesajului
2. înțelegerea corectă a mesajului
3. acceptarea mesajului
4. provocarea unei reacții (o schimbare de comportament sau de atitudine)

Funcțiile comunicării manageriale

Indiferent de sistemul social, într-o organizație comunicarea îndeplinește opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii, distracția, integrarea. Funcțiile comunicării manageriale sunt:

1. INFORMAREA

* asigurarea accesului la informații

* furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor

- * furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor

2. TRANSMITEREA DECIZIILOR

- * comunicarea operativă a deciziilor
- * crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziei

3. INFLUENȚAREA RECEPTORULUI

- * organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feedback
- * stimularea comunicării dintre angajați
- * impulsivarea inițiativei și creativității

4. INSTRUIREA ANGAJAȚILOR

- * transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării profesionale, dezvoltării spirituale
- * dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei
- * amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele

5. CREAREA DE IMAGINE

- * asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională
- * formarea unei cunoștințe de apartenență la organizație

6. MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

- * furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor
- * recunoașterea realizărilor performante
- * evaluarea corectă a angajaților
- * întreținerea unui climat favorabil de muncă
- * stimularea încrederii în sine
- * creșterea răspunderii personale

7. PROMOVAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

- * transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori)
- * lărgirea orizontului cultural al angajaților
- * dezvoltarea imaginației și creativității
- * stimularea nevoilor etice și estetice

Funcția de bază a comunicării manageriale este **INFORMAREA**. Conducerea organizației primește și selectează informațiile primite de la surse numeroase, pe care le interpretează și le transformă în îndrumări sau decizii și le transmite mai departe. Managerii trebuie să controleze calitatea căilor de comunicare și să verifice răspunsurile și reacțiile la mesajele trimise.

Consider că sarcina managerului este aceea de a fi din ce în ce mai eficient deoarece nu există un conducător care să se fi născut eficient. Toți oamenii eficienți au trebuit să învețe să fie eficienți. Eficiența se poate învăța și trebuie să fie învățată.

Managerul școlar este cea persoană înzestrată și abilitată să însuflețească și să creeze atmosfera propice dezvoltării și îndeplinirii oricărei acțiuni de învățământ sau culturale.

Un bun manager își va dezvolta personalitatea pe măsura maturizării gradate, întrucât se știe că acumulările cantitative și calitative se dobândesc în timp.

Un management de succes poate fi dobândit doar prin intermediul unui tip de comunicare eficientă. Astfel, managerul trebuie format și perfecționat în acest sens, deoarece colaborarea este aproape o comunicare continuă într-o formă sau alta.

Formarea unui manager, presupune o bogată activitate de perfecționare profesională, pe principii științifice și într-un mediu socio-economic adecvat.

Activitatea managerială este una complexă, ea având înglobată atât o componentă educațională, profesională cât și una umană. Arta de a dialoga cu subalterni, de a găsi modalitatea optimă prin care trebuie să transmiți sarcinile de servicii sau să fixezi obiectivele

ce trebuie atinse în cadrul realizării unei activități performante este una dintre caracteristicile de bază ale unei personalități manageriale de succes.

A fi manager nu este o calitate, un lucru cu care te naști, ci o deprindere care se dezvoltă și se perfecționează continuu pe tot timpul vieții.

BIBLIOGRAFIE

- 1) Abric, J.C., (2002) – *Psihologia comunicării. Teorii și metode*, Editura Polirom, Iași.
- 2) Anghel, P., (2003) – *Stiluri și metode de comunicare*, Editura Aramis, București.
- 3) Ilica, A., (2003) – *Pedagogia comunicării educaționale*, Editura Universității „Aurel Vlaicu”, Arad.
- 4) Ilica, A., (2003) – *Comunicarea educațională*, Editura Universității „Aurel Vlaicu”, Arad.
- 5) Ilica, A., Herlo, D., (2006) – *Comunicarea în educație*, Editura Universității „Aurel Vlaicu”, Arad.