



A X-a Conferință Națională multidisciplinară - cu participare internațională,
"Profesorul Dorin PAVEL - fondatorul hidroenergeticii românești",
SEBEȘ, 2010

CLIMATUL COMUNICĂRII MANAGERIALE

Marius BĂRĂIAN, Claudia BĂRĂIAN, George ARGHIR

MANAGERIAL COMMUNICATION CLIMATE

Communication is the key support of interpersonal relations, the primary means by which human society is maintained as a functional whole. Therefore, attention that is given is a very large, with numerous studies and inspection which examines the constituent elements and how to streamline the transfer of information.

To become an obligatory task manager to know the psychological profile of his subordinates, those aspects characteristic, and communication skills. It also must show readiness to adjust their behavior, their attitudes and skills so as to develop a communication environment conducive to business performance in good condition.

Cuvinte cheie: comunicare managerială, climat organizațional

1. Introducere

Modul în care managerii comunică, politica organizației privind comunicarea, strategiile adoptate, comportamentele de comunicare ale angajaților, toate au un efect cumulativ, pozitiv sau negativ, al cărui rezultat se regăsește în climatul comunicării din cadrul organizației.

Climatul comunicării, identificat ca modalitate de corelare între membrii organizației și organizația însăși, este unul dintre elementele care definesc și caracterizează cultura organizațională.

Pentru un bun manager foarte importantă este diagnosticarea climatului comunicării din propria organizație, pentru a putea găsi

elementele negative și pentru a eficientiza activitatea prin îmbunătățirea comunicării.

2. Climat defensiv și climat de cooperare

În orice organizație se întâlnesc diferite forme de climat al comunicării, situate între cele două extreme: comunicarea defensivă și cea de cooperare.

Fiecare dintre acestea au caracteristici proprii și sunt generate de anumite atitudini și comportamente ale managerilor.

Climatul defensiv este generat dacă managerul:

- manifestă o atitudine permanentă de evaluare și de control;
- calculează totul dinainte încercând totuși să lase impresia că alții iau deciziile;
- este dezinteresat de problemele sau punctele de vedere ale celorlalți;
- are o atitudine de superioritate bazată pe funcția pe care o ocupă și pe puterea pe care aceasta o presupune și sugerează starea de inferioritate a celorlalți;
- demonstrează în mod ostentativ siguranță excesivă de sine, dar cu o rigiditate a punctelor proprii de vedere, considerându-se îndreptățit să învingă în orice conflict.

Climatul de cooperare este generat de un manager care:

- are o atitudine descriptivă;
- este orientat spre probleme;
- manifestă spontaneitate în exprimare, sinceritate, deschidere față de ceilalți, transparență a deciziilor;
- manifestă empatie, respectă sistemul de valori al celorlalți;
- adoptă o poziție de egalitate, minimizează diferențele de statut și putere, manifestă respect;
- este maleabil și acceptă posibilitatea de a-și schimba comportamentul sau punctul de vedere.

3. Elementul de stres în climatul de comunicare

Una din problemele de actualitate a organizațiilor este apariția stresului ca factor perturbator și ca disfuncție. Acesta afectează performanța angajaților, influențează atmosfera generală de lucru, calitatea deciziilor și chiar sănătatea psihică și fizică a angajaților.

Chiar managerul este supus acestui factor, având efecte asupra eficacității, capacității de a lua decizii, de a acționa în condiții de incertitudine sau ambiguitate, de schimbare a mediului organizațional și de a reacționa în situații critice, dificile.

3.1. Ce este stresul

Stresul reprezintă sindromul de adaptare pe care individul îl realizează în urma agresiunilor mediului, ansamblu care cuprinde încordare, tensiune, constrângere, forță, solicitare, tensiune.

Este generat de acțiuni sau evenimente externe care solicită individul dincolo de capacitățile și resursele sale energetice de a rezolva probleme.

Orice tip de stres apare pe fondul adaptării permanente a organismului la mediu când se poate produce un dezechilibru marcant între solicitările mediului și posibilitățile de răspuns real ale individului.

Adaptarea presupune păstrarea integrității organismului care este în permanență amenințată de agenți stresori de toate tipurile. În plus adaptarea presupune realizarea unui echilibru dinamic cu mediul. Stresul apare în momentul când acest echilibru al adaptării se perturbă, dar această perturbare este reversibilă.

Stresul reprezintă, astfel, un dezechilibru intens perceput subiectiv de către individ între cerințele organismului și ale mediului și posibilitățile de răspuns individuale.

Este important de reținut că reacția individului la factorul stresor este cea care creează stresul și nu stresorul în sine. Un anume stimul poate determina apariția stresului la un individ, fără a-l afecta pe altul.

Stresul poate avea și o valoare pozitivă, mobilizând resursele adaptării omului în vederea realizării sarcinilor pe care le are sau a autodepășirii.

El antrenează și stimulează capacitățile fizice și psihice, constituind un factor important de dezvoltare.

Simptomele stresului se manifestă în mod diferit la diferite persoane, existând trei categorii mari:

- emoționale: anxietate, deprimare, enervare, iritabilitate;
- fizice: spre exemplu, boli de inimă;
- crearea de obiceiuri: fumatul, consumul de băuturi alcoolice sau de cafea, mâncatul excesiv, care inițial au un efect relaxant pentru ca mai apoi să determine efecte negative.

Dintre factorii care atenuază sau chiar elimină stresul sunt de menționat: întreținerea unei bune forme fizice, asigurarea sănătății morale, perfecționarea abilităților manageriale, trecerea la acțiunea eficientă.

Una dintre modalitățile eficiente de a realiza recunoașterea stresorilor și monitorizarea reacțiilor organismului la stres este comunicarea.

Aceasta din urmă dictează toleranța managerului la situații ambigue sau incerte, situații de schimbare care presupun adaptarea la noi condiții, situații limită, dificile care reclamă efort intelectual și nervos susținut.

Controlul stresului este important pentru a asigura luarea de decizii bune, oportune, indiferent de condițiile în care se realizează acest lucru.

3.2. Managementul stresului prin comunicare

Comunicarea are un rol extrem de important în managementul stresului deoarece contribuie, prin înglobarea elementelor de control, organizare, planificare și conducere, la evitarea sau reducerea stresului.

Câteva modalități de comunicare eficientă în combaterea stresului la locul de muncă ar fi următoarele:

- comunicarea asertivă ca element de control;
- generarea suportului social prin organizarea mediului de muncă, ca element de organizare;
- administrarea și planificarea timpului prin folosirea unor tehnici specifice, ca element de planificare;
- delegarea competență de sarcini, ca element de conducere.

Fiecare dintre aceste soluții se materializează în mod specific, după cum se va vedea în continuare.

Comunicarea asertivă

Este vorba despre o comunicare pozitivă, responsabilă, bazată pe încrederea în sine, care permite oamenilor să fie ei înșiși ca indivizi unici, valoroși, importanți, orientați spre susținerea drepturilor, fără a nega însă unicitatea și valoarea celorlalți.

Comunicarea asertivă se caracterizează prin mai multe trăsături:

Autocontrolul propriei comunicări

Se poate manifesta, de exemplu, prin aceea că mesajele pe care le comunicăm trebuie să sugereze clar faptul că emitentul are controlul total asupra conținutului de sentimente, gânduri, nevoi, dorințe exprimate în mesaj; atitudinea trebuie să fie proactivă, nu reactivă; reacțiile, comportamentele sunt decise de persoana în cauză, nu trebuie să reprezinte o reacție la acțiunile celorlalți, pentru a evita apariția stresului indus de perceperea influenței și dominației constante a celorlalți.

Recunoașterea și verbalizarea sentimentelor contribuie la înțelegerea corectă a mesajului, sentimentele există și nu pot fi evitate, afectând procesul de comunicare. De aceea se impune asigurarea unei comunicări eficiente, cu o cantitate de informații suficientă pentru a-i facilita interlocutorului înțelegerea corespunzătoare a conținutului mesajului. Și pentru a evita apariția iritării, nervozității, confuziei.

Evitarea exprimării ambigue a nevoilor și dorințelor, identificarea și comunicarea motivelor, sentimentelor în termeni de nevoi directe.

Exprimarea clară a cerinței, dorinței conduce la îndeplinirea acesteia în mod corespunzător. Munca poate decurge în condiții bune, cu instrucțiunile, dispozițiile transmise prin comunicare.

Dacă exprimarea este ambiguă, neclară, climatul de muncă va fi afectat de nemulțumirile legate de neîndeplinirea așteptărilor, nesatisfacerea cerințelor, întregul grup putând deveni stresat.

Recepționarea solicitărilor, cererilor, nevoilor, dorințelor sau sentimentelor exprimate într-un mesaj fără a le da un caracter de pretenții, obligații, datorii.

Ideal ar fi ca fiecare să poată exprima clar, deschis, ceea ce dorește, iar acțiunea să fie îndeplinită în baza unei rezoluții stabilite de

comun acord între partenerii comunicării. Realitatea arată însă altfel, existând numeroase lacune în procesul comunicării, care lasă loc de interpretări ale sensului mesajului, de multe ori altfel decât s-a intenționat. Descifrarea greșită a mesajului, generatoare de confuzie, nemulțumire, reacții adverse, poate determina apariția unor tensiuni, relații încordate, factori de stres perturbatori.

Managerii pot apela la acele instrumente comunicaționale care să asigure un climat de muncă optim, relaxat, evitând atacul la persoană, agresivitatea verbală și confuzia în transmiterea de informații și sentimente.

Suportul social

Acesta este definit prin totalitatea informațiilor de natură psihologică transmise în procesul de comunicare, ceea ce îl face pe individ să simtă că este acceptat, protejat, stimat și apreciat ca membru al grupului.

Asigurarea suportului social se realizează prin generarea de sentimente de cooperare, colegialitate, prietenie și de apartenență la grup, conducând la integrarea socială a individului.

Prin comunicare, managerul poate contribui la generarea mai multor componente ale suportului social: o componentă de natură emoțională, una de apreciere și una informativă.

Administrarea timpului

Comunicarea are nevoie de un timp optim de realizare pentru a i se asigura eficiența. Dar, resursa timp este una limitată, acest aspect fiind invocat deseori ca barieră în comunicare.

O astfel de atitudine are ca efect o reacție negativă, din cauza comunicării ineficace, plină de erori a căror corectare necesită consum suplimentar de timp, ceea ce determină în mod inevitabil apariția presiunii și a stresului.

Stresul generat de lipsa acută de timp poate fi înlăturat printr-o administrare și planificare adecvată a timpului, prin stabilirea unui scop precis al comunicării și a unor tehnici potrivite acestuia.

De asemenea, se impune determinarea cadrului în care se va desfășura comunicarea, a timpului fizic alocat, a asigurării feed-back-ului astfel încât să nu mai fie necesare reluări și clarificări ulterioare ale mesajului.

Delegarea

Delegarea constituie atribuirea de sarcini, autoritate și responsabilitate altora.

Aceasta contribuie foarte mult la reducerea stresului prin ușurarea muncii celui care renunță la anumite atribuții și prin asigurarea îndeplinirii nevoilor de succes și satisfacție în muncă ale celui care primește aceste sarcini.

Lipsa delegării arată neîncrederea managerului în capacitățile subordonaților săi dar și dorința de a acapara toate meritele ce decurg din îndeplinirea tuturor atribuțiilor.

Totuși, este necesară pentru evitarea stresului, prin ea realizându-se un echilibru între sarcini, competențe și niveluri de realizare, dar și în ceea ce privește distribuția satisfacției în muncă la toți angajații.

Este important ca toate părțile implicate să înțeleagă corect autoritatea care este delegată, nivelul și limitele acesteia.

Managerul trebuie să pună în acord tendința firească de tutelare și controlare permanentă a activității celorlalți, cu nivelul de autoritate pe care l-a delegat, astfel încât să nu încalce "teritoriul" la care a renunțat, dar să nici nu manifeste un dezinteres total.

4. Concluzii

- Comunicarea reprezintă suportul esențial al relațiilor interumane, modalitatea principală prin care societatea umană se menține ca un întreg funcțional.

- Prin urmare, atenția care i se acordă este una foarte mare, existând numeroase studii și cercetări care analizează atât elementele constitutive cât și modalitățile de eficientizare a transferului de informații.

- Pentru manager devine o sarcină obligatorie cunoașterea profilului psihologic al subordonaților săi, a acelor aspecte caracteristice, ca și a deprinderilor de comunicare.

- De asemenea, trebuie să manifeste disponibilitate pentru a-și ajusta propriul comportament, propriile atitudini și deprinderi astfel încât să dezvolte un climat de comunicare propice desfășurării în bune condiții a activității.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Cândea, D., Cândea, R., *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, București, 1996.
- [2] Chiru, I., *Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, București, 2003.
- [3] Craia, S., *Dicționar de comunicare*, Editura Ager, București, 2003.
- [4] Mucchielli, A., *Arta de a comunica*, Editura Polirom, Iași, 2005.
- [5] Rotaru, N., *Psi-leadership*, Editura A.N.I., București, 2005.
- [6] Rotaru, N., *Psi-sociologie*, Editura A.N.I., București, 2006.

Dr. Ing. Marius BĂRĂIAN
Ec. Claudia BĂRĂIAN
Prof. Dr. Ing., fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
membri AGIR