

IMPACTUL COMUNICĂRII MANAGERIALE ASUPRA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI PREȘCOLARE

*Lilia CEBANU, Veronica BRATU**

Institutul de Științe ale Educației

**Universitatea de Stat din Tiraspol*

In this article there is described the communication process on pre-school institution and the data from an experiment on the level of communication of managers on the teacher's meetings is analyzed. There was also briefly described and analyzed the model of effective communication between manager and subordinates.

Comunicarea reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager. Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri ai instituției recepționează mesajul.

În viziunea autorului C.Noica, „ceea ce nu este exprimat în text completează înțelegerea, tocmai aceasta este comunicarea”. Progresăm printr-un spor de comunicare, dar nu progresăm cu adevărat dacă obținem și un spor de comunicare [1].

Teoretic, comunicarea este considerată a fi un „mod fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor, realizat în limbaj articulat sau prin alte coduri, în vederea transmiterii unei informații, obținerii stabilității sau a unor modificări de comportament individual sau de grup” [2].

Prin urmare, comunicarea stabilește diverse legături. Dacă a trăi înseamnă a interacționa, atunci a trăi înseamnă a comunica. Într-o statistică des citată, dar anacronică (1926) față de actuala situație prin mijloacele de comunicare de masă și calculatoarele, Paul J. Rankin demonstrează că 11 ore din 24, adică 70% din timpul activ, omul comunică [3].

În știința managerială comunicarea este cunoscută ca o activitate principală a managerului, fiind considerată „componenta de bază a funcției de coordonare” [4].

Comunicarea managerială este procesul de transmitere a unor mesaje cu conținut managerial de un manager la o altă persoană sau grup de persoane, și invers [5].

Una dintre cele mai potrivite căi prin care managerul poate deveni mai eficient este să afle ce impact au acțiunile și cuvintele lui asupra celor din jurul său. Cheia pentru a cunoaște impactul mesajului asupra celorlalți rezidă în provocarea unei reacții din partea lor, feed-back-ul, ceea ce implică un risc. În relațiile personale, cadrele sunt din ce în ce mai deschise față de ceilalți pe măsură ce capătă mai multă încredere unii în alții. În context organizațional, lucrurile se schimbă datorită, pe de o parte, faptului că managerul deține puterea, iar, pe de altă parte, faptului că informațiile sunt distorsionate la trecerea lor prin canalele informale de comunicare. Comunicarea se află, fără îndoială, în topul primelor cinci probleme cu care se confruntă orice manager, deoarece comunicarea reprezintă unul dintre principalele sale motive de îngrijorare.

Oamenii comunică verbal unii cu alții (față în față sau telefonic), prin mesaje scrise (scrisori, memo-uri sau rapoarte), nonverbal (gesturi sau mimică) sau prin intermediul unei a treia persoane (printr-un mesager). În încercarea unei persoane de a-și expune ideile în cuvinte în fața celorlalți pot apărea o serie de obstacole. O astfel de problemă o întâlnim la etapa actuală și la nivelul instituțiilor preșcolare, unde managerii, educatorii nu țin cont de impactul unei comunicări manageriale la un nivel satisfăcător.

Cadrele declară adesea că nu comunică unii cu alții. Motivul este că ei nu au făcut apel la un proces de colaborare, de cooperare, nu au căzut de acord asupra schemelor de comunicare, nu au adoptat împreună decizii, au dat vina unii pe alții în cazul eșecurilor și s-au evitat unii pe alții cât au putut de mult. Prin urmare, lipsa de comunicare este adesea un simptom al altor probleme. Abilitățile de comunicare nu doar că sunt importante, dar nevoia pentru ele este universală. Fiecare din noi are nevoie să comunice în mod eficient cu ceilalți. Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia.

În funcție de nivelul ierarhic pe care o persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente sunt generate 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 (strategie care are rolul de a crea o imagine pozitivă asupra acesteia).

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.

Scopul comunicării manageriale în orice instituție este realizarea unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice instituție trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- *nevoia de a ști – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;*
- *nevoia de a înțelege – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;*
- *nevoia de a se exprima – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din niveluri ierarhice superioare de conducere.*

Comunicarea în cadrul unei instituții este determinată de satisfacerea mai **multor nevoi instituționale și funcționale**, fără de care ar putea fi compromisă chiar existența organizației însăși. Printre acestea:

- funcțiile managementului nu pot fi operaționalizate în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică, de implicare a personalului, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a neconformităților se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje;
- comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale instituției;
- aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;
- contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul instituției.

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

Sunt de menționat și **etapele procesului de comunicare**, ca:

- Conceptualizarea ideilor
- Organizarea mesajelor în vederea comunicării
- Alegerea modalităților de comunicare în funcție de obiective, receptori, contextul comunicării
- Transmiterea mesajelor esențiale prin intermediul canalelor adecvate
- Receptarea mesajelor de către destinatar
- Urmărirea efectelor mesajului și stabilirea condițiilor în care poate fi reluată comunicarea.

Relațiile directe sunt cele mai favorabile comunicării eficiente.

Autoarea L.Stog, în lucrarea „Psihologia managerială”, menționează că comunicarea managerială eficientă apare când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită [6].

Accentuând importanța comunicării în managementul instituției, Henry Mintzberg a definit trei tipuri de roluri, care pot fi îndeplinite de un manager în procesul de comunicare:

- **Rolul interpersonal** – în acest caz, managerii acționează ca și lideri ai unei părți din organizație. Autorul face referire la studii care demonstrează că managerii pierd 45% din timpul lor cu evaluări, 45% cu personalul din afara organizației și 10% cu superiorii lor.
- **Rolul informal** – în acest caz, autorul declară că managerii adună informații, de la indivizi sau grupuri, care pot fi utile pentru activitatea lor. La rândul lor, managerii transmit informații, atât în interiorul organizației, cât și în afara ei. Procesul include metodele și tehnicile de comunicare.
- **Rolul decizional** – în acest caz, managerii implementează planuri noi, alocă resurse și comunică celor din interiorul sau din afara organizației deciziile luate.

Deci, putem menționa că modul în care comunică managerii, comportamentele de comunicare ale cadrelor, stilurile de comunicare – toate au un efect pozitiv sau negativ, al căror rezultat se regăsește în climatul comunicării din instituție [7].

Comunicarea eficientă influențează asupra comportamentului uman și determină aspectul etic, însumând respectarea principiilor, normelor morale, de conduită corespunzătoare, adecvate cerințelor vieții sociale.

Prin faptul că presupune transmiterea de informații, comunicarea este supusă modului specific de mișcare a informației: cel care transmite informația rămâne în continuare posesorul acesteia, dar pierde controlul asupra conținutului mesajului transmis. Aceasta determină efecte pe care emițătorul nu le poate controla. În cazul unor efecte nedorite, mesajul emis nu mai poate fi retractat. Pot fi aduse corecturi, dacă s-a făcut o greșală, dar nu se poate șterge totul pentru a reveni la situația inițială. Mai mult, un mesaj transmis public și retractat sau corectat, de obicei, creează probleme mai mari pentru emițătorul aflat în dificultate [8].

Pentru a evidenția situația reală din instituțiile preșcolare privind nivelul de comunicare manager – cadre didactice, am inițiat un experiment cu cadrele didactice din cadrul instituțiilor preșcolare nr.1. Albinuța și nr.3. din raionul Strășeni.

La etapa inițială am aplicat cadrelor didactice un chestionar elaborat cu scopul de a determina nivelul comunicării managerilor cu cadrele didactice, anume în cadrul ședințelor.

Chestionarul conține 6 întrebări. Analizând răspunsurile chestionarului, avem următoarele rezultate: La prima întrebare: ***Care sunt caracteristicile unei ședințe eficiente?***, educatorii au menționat că ședințele trebuie să se desfășoare într-o încăpere pregătită cu toți membrii prezenți, să fie o atmosferă de sărbătoare, să se țină cont de timpul desfășurării. În ordinea de zi să fie stabilite obiective clare, să fie folosite mijloace de vizualizare, toate ideile participanților să fie acceptate, membrii să se asculte reciproc. Analizând această întrebare, dar și din discuțiile cu cadrele didactice am dedus că ședințele nu sunt desfășurate la un nivel înalt, managerii nu dispun de o comunicare eficientă înaltă, multe din ideile propuse de educatori nu sunt acceptate, ei nu sunt pregătiți din timp pentru desfășurarea ședințelor, nu sunt stabilite clar obiectivele. La a doua întrebare propusă de noi, care este și un punct forte pentru educatori, și anume: ***Numiți regulile de aur pentru o ședință eficientă***, avem următoarele răspunsuri: obiective bine explicate, cadrele să fie încurajate să participe cu comunicări, ședința să fie bine proiectată și să prezinte interes pentru toți membrii, să fie ales locul potrivit pentru desfășurarea ședințelor, să fie apărate interesele colectivului etc. La a treia întrebare – ***În ce constă structura unei agende?*** – avem răspunsuri de tipul: agenda trebuie să fie detaliată, să aibă aspect estetic, să conțină un proiect bine chibzuit, să fie anexate documentele necesare. La această întrebare răspunsurile sunt la un nivel scăzut, cadrele nu au dat răspuns concret, s-au abătut de la întrebare; cauza, constă, considerăm, în lipsa informației necesare unei structuri a agendei. ***Care este rolul moderatorului în desfășurarea ședinței?*** La această întrebare avem răspunsuri de genul: trebuie să fie un bun coordonator, să țină cont de timpul preconizat ședințelor, să dirijeze activitatea la un nivel înalt. La a cincea întrebare – ***„Care sunt competențele unui bun moderator în desfășurarea ședinței”*** – avem următoarele răspunsuri: să fie capabil să lucreze cu un grup de oameni, să fie răbdător, să obțină acordul participanților, să fie competent a dirija și finisa cu succes activitatea începută.

La ultima întrebare – ***Ce sugestii propuneți managerilor pentru o desfășurare a ședințelor de calitate?*** – au dat răspunsuri toți educatorii, înaintând ca sugestii: să nu reacționeze arogant; dacă doriți să-l puneți pe cineva la punct, faceți-o cu tact, nu-l umiliți în fața colectivului; membrii ședinței să fie mai deschiși; să se facă schimb de idei; să fie mai explicabili, comunicabili, să dispună de o comunicare coerentă; să fie folosite cât mai multe momente moderne.

Rezultatele acestei interpretări le prezentăm în Tabelul ce urmează și în Figura 1.

Tabel

Nivelul de comunicare managerială asupra activității instituției preșcolare

Nr.într.	Numărul educatorilor					
	Nivel superior		Nivel mediu		Nivel inferior	
	Gr. control	Gr. exp.	Gr. control	Gr. exp.	Gr. control	Gr. exp.
1.	5	6	15	14	-	-
2.	7	5	13	14	-	1
3.	2	3	16	12	2	5
4.	4	5	15	13	1	2
5.	6	7	10	11	4	2
6.	12	9	8	10	-	1
M±m	6,0±1,39	5,8±0,83	12,8±1,30	12,3±0,67	2,3±0,62	2,2±0,67

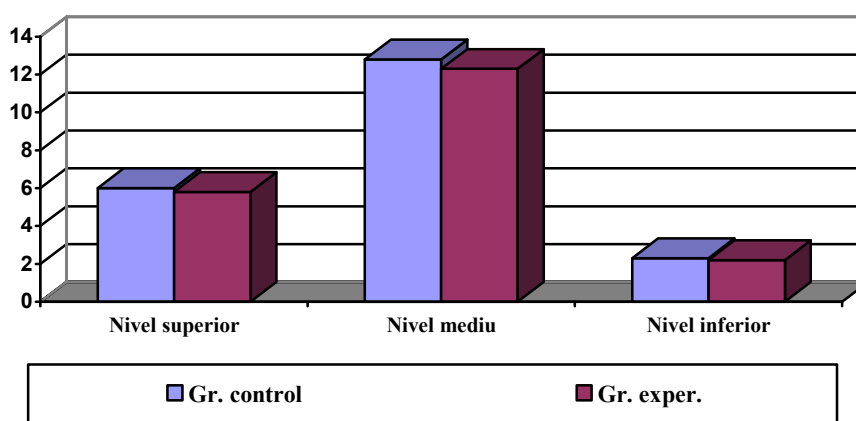


Fig.1. Valoarea medie a analizei întrebărilor privind nivelul comunicării manageriale la nivel de instituție preșcolară.

La a II-a probă am aplicat un test de evaluare a aptitudinilor de comunicare, adaptat după Pierre Casse.

Testul este elaborat din 40 itemi. Le-am explicat cadrelor că trebuie să răspundă rapid și spontan, cu „da” sau „nu”, la enunțurile propuse, fără să mai revină ulterior asupra lor. După ce au răspuns, urmează să compare răspunsurile date cu grila de evaluare. Fiecare concordanță cu grila de evaluare se notează cu 2 puncte, iar fiecare neconcordanță – cu 0 puncte. În final, trebuie să totalizeze punctele obținute și să calculeze indicele procentual al aptitudinilor de comunicare după formula: *numărul de puncte obținut se împarte la 80 și rezultatul se înmulțește cu 100.*

La această probă de asemenea au participat ambele grupe: cea de control și cea experimentală. Rezultatele testului sunt prezentate în Figura 2.

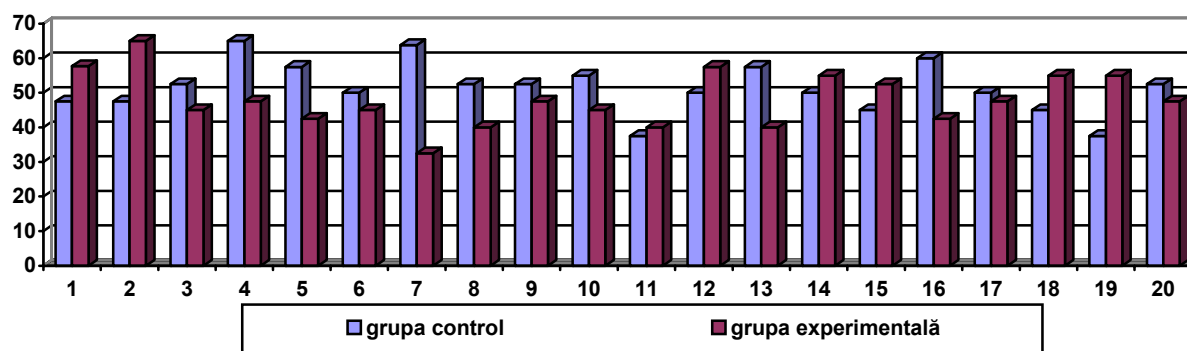


Fig.2. Rezultatele evaluării aptitudinilor de comunicare (adaptat după Pierre Casse).

La acest test cadrele trebuiau să răspundă rapid și spontan, cu „da” sau „nu”, la enunțurile adresate, fără să mai revină ulterior asupra lor. Dar, acest lucru nu a fost spontan, cadrele permanent se aflau îngândurate, nu știau să aleagă răspunsul. Totalizând răspunsurile, am observat că cadrele nu dispun de reale calități care să le ajute în procesul comunicării și că nu sunt interlocutori agreabili pentru cei din jurul lor.

Astfel, indicele pentru o comunicare eficientă trebuie să fie mai mare de 80.

De aici reiese că atât managerii, cât și cadrele didactice au nevoie la acest capitol de mai multă informație, ceea ce îi vor ajuta în procesul educațional și cel managerial.

Pentru a îmbunătăți pe viitor situația dată la nivel de comunicare managerială, ne-am propus **ca obiective** să desfășurăm cu cadrele didactice un șir de activități la tema „Comunicarea managerială”, să elaborăm modelul unei relații de comunicare eficientă între manager și cadrele manageriale.

Modelul relațiilor de comunicare managerială eficientă între manager și cadrele manageriale la nivel de instituție preșcolară este prezentat în Figura 3.

Conform acestui model, comunicării manageriale la nivel de instituție preșcolară îi revine rolul de a stabili rețelele de comunicare atât formale, cât și cele informale, întâi de toate adresând întrebarea **Cum comunicăm?** Stabilind rețelele, alegem canalele optime de comunicare atât individuale, față în față, cât și cele în grup, câte două persoane, în cadrul ședințelor, precum și canalele fără contact direct: poștă electronică, telefon etc.

Stabilind rețelele de comunicare și făcând alegerea canalelor optime, **se stabilesc ce informații sunt necesare, cui anume:** individului sau grupului? De la cine pot obține aceste informații, de la individ sau de la grup?, *Când?*, *Cât de repede?*, *Cât de frecvent?*, *Cum le pot obține?*, *Cum le interpretez?*, *Ce fac cu informațiile?*, toate realizându-se printr-un **Feed-back:** *Cui: individului sau grupului?*, *Când?*, *Cât de repede?*, *Cât de frecvent?*, *Cum le pot transmite?*, *Ce feed-back aștept?* etc.

Conform modelului elaborat, am desfășurat un șir de activități cu managerii, educatorii în calitate de manageri la subiectele: **Impactul comunicării manageriale asupra activității instituției preșcolare; Eficiența procesului de comunicare în relația educator – părinte – copil; Feed-back-ul: metodă de îmbunătățire a comunicării; Noi metode de a îmbunătăți comunicarea (activitate desfășurată cu părinții); Organizarea eficientă de către manager a ședințelor activității instituției preșcolare.**

În urma desfășurării acestor activități cadrele au acumulat informația necesară în cadrul activităților zi de zi.

Au fost propuse următoarele recomandări **pentru o bună comunicare între manager și subalterni:**

- utilizați mesaje adresate la persoana I (limbajul responsabilității), focalizate pe ceea ce simte emițătorul și pe comportamentul interlocutorului, prevenind astfel reacțiile defensive în comunicare;
- evitați stereotipurile și prejudecățile, deoarece conduc la opinii negative despre ceilalți, sunt cauzele unor acțiuni și emoții negative, duc la discriminare, violență și genocid;
- lăsați interlocutorului posibilitatea de a face o evaluare negativă a acțiunilor sau atitudinilor sale, critica nu neapărat duce la schimbarea celeilalte persoane;
- utilizați mesaje care să ajute interlocutorul în găsirea de alternative, posibilități de rezolvare a unei situații;
- dați dovadă de egalitate, atitudinea de superioritate determină formarea unei relații defectuoase de comunicare, încurajează dezvoltarea conflictelor. Țineți cont de factorii sentimentali, încercarea de a convinge prin argumentare logică sau dovezi logice duce la frustrare, poate bloca comunicarea;
- solicitați mai multe informații, adresați întrebări deschise, câte una pe rând, acestea dau vorbitorului posibilitatea de a se deschide, de a explora gândurile și sentimentele sale, fiind convins că te interesează ceea ce îți spune;
- utilizați parafrizarea, este o metodă de comunicare care are rolul de a clarifica mesajul, de a comunica mai eficient nevoile. Dar, nu o folosiți prea des!;
- dați posibilitatea explorării soluțiilor alternative prin folosirea brainstorming-ului, ascultării reflectivă, prin discutarea posibilelor rezultate ale alegerii uneia dintre alternative, obținerea unui angajament;
- folosiți tactica devierii/abaterii dacă doriți să schimbați cursul conversației de la preocupările celeilalte persoane la propriile preocupări;
- utilizați confirmările verbale, vizuale și non-verbale, precum și sunete care îl fac pe vorbitor să înțeleagă că îl ascultați cu interes și cu respect;
- citiți limbajul corpului, concentrați-vă atenția pe factorii-cheie: expresia feței, ochilor, tonul vocii, ținuta corpului și gesturile;
- asigurați confortul necesar în timpul comunicării.

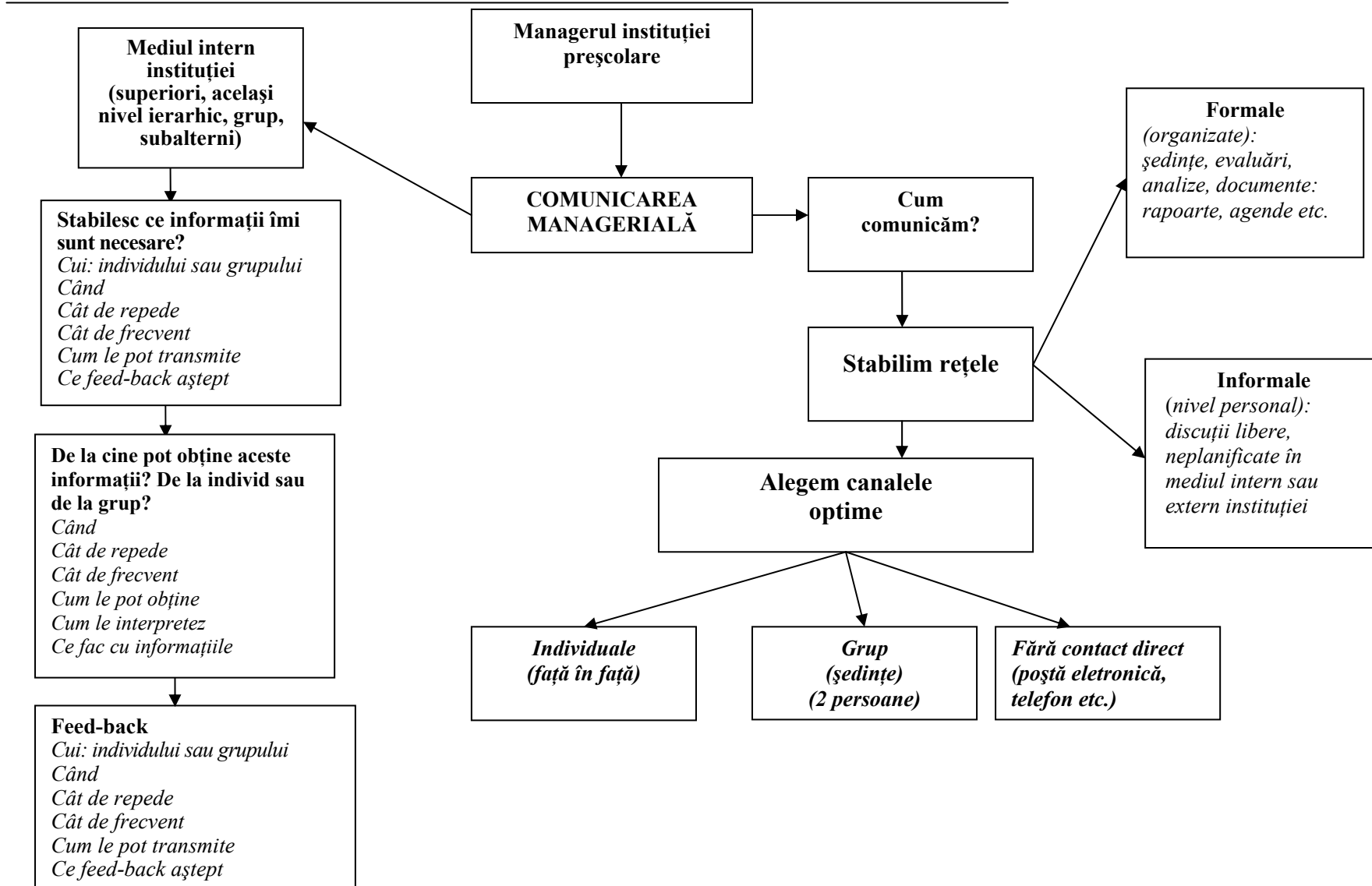


Fig.3. Modelul relațiilor de comunicare managerială eficientă între manager și cadrele manageriale la nivel de instituție preșcolară.

În concluzie, putem constata că managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei instituții. Durabilitatea relațiilor, capacitatea managerului de a-și motiva și de a-și conduce subordonații, dar și raporturile cu mediul extern instituției, sunt elemente deosebit de importante, din care se pot prelua informații utile pentru buna funcționare a activității.

Referințe:

1. Noica C. Cuvânt împreună despre rostirea românească. - București: Editura „M.Eminescu”, 1987, p.188.
2. Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a. Academia română Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”. - București: Univers Enciclopedic, p.98.
3. www.didactic.ro.
4. Țurcan T. Comunicarea și eficacitatea managerială. - Chișinău: 2005, p.54.
5. Cojocaru V., Slutu L. Management Educațional. - Chișinău: Tempus, 2007, p.97.
6. Stog L., Caluschi M. Psihologia managerială. - Chișinău: Cartier, 2002, p.81.
7. Jinga I. Managementul învățământului. - București: Aldin, 2001, p.102.
8. Șoitu L. Comunicare și acțiune. - Editura Institutul European, 1997.

Prezentat la 20.11.2011