

CZU: 005.57:378.046.16

COMUNICAREA MANAGERIALĂ – FACTOR AL ASIGURĂRII CONTINUITĂȚII ÎNTRE CICLURI DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Carolina ȚURCANU

Universitatea de Stat din Moldova

În articol pentru prima dată se încearcă a aborda problema privind comunicarea managerială din perspectiva realizării interconexiunii și continuității între cicluri de învățământ superior.

Pornind de la analiza comunicării manageriale ca fenomen organizațional, a funcțiilor și demersurilor comunicării manageriale, sunt stabilite sursele și registrele acestui proces privind asigurarea integralității instituționale. Accentul a fost pus pe astfel de mecanisme, ca: *informarea, transmiterea deciziilor, motivarea cadrelor manageriale și didactice, realizarea feedback-ului etc.*

Cuvinte-cheie: *comunicare, management, comunicare managerială, funcțiile comunicării manageriale, registre de comunicare managerială, continuitate și interconexiune în învățământ, tipuri de comunicare, stiluri de comunicare managerială.*

MANAGERIAL COMMUNICATION – A FACTOR OF ENSURING CONTINUITY BETWEEN HIGHER EDUCATION CYCLES

In the given article we try to address the problem of managerial communication from the perspective of achieving the interconnection and continuity between cycles of higher education for the first time.

Starting from the analysis of managerial communication as an organizational phenomenon, only the sources and registers of this process regarding the assurance of institutional integrity are established. Emphasis has been placed on such mechanisms as: *informing, transmitting decisions, motivating management and teaching staff, conducting feedback, etc.*

Keywords: *communication, management, managerial communication, functions of managerial communication, records of managerial communication, continuity and interconnection in education, types of communication, styles of managerial communication.*

Introducere

Comunicarea ca fenomen social, dar și organizațional, este privită drept cheia eficacității instituționale. Indiferent de valoarea instituției, ea nu poate funcționa corespunzător fără un sistem relevant de comunicare. Comunicarea este ceea ce asigură integritatea/ unitatea instituției și o face să funcționeze și să se dezvolte.

Eficacitatea comunicării determină funcționalitatea întregii instituții, iar managerii ei sunt cei care asigură buna comunicare în instituția gestionată.

Comunicarea managerială este orientată nu doar spre transmiterea mesajelor și realizarea funcțiilor sale dominante, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică și profesională la strategiile instituției în continuă schimbare.

De calitatea comunicării manageriale depinde modul cum se organizează funcționarea ciclurilor de învățământ în cadrul universitar, cum se asigură unitatea acestor structuri, cum se folosesc resursele umane, curriculare, științifice, finanțare în raport cu specificul programelor de Licență, Masterat și Doctorat.

Comunicarea și funcțiile comunicării manageriale

Comunicarea, din perspectivă managerială, este privită ca un proces de înțelegere între oameni, cu ajutorul transferului de informație, în vederea obținerii stabilității ori modificării de comportament individual sau de grup.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este de a realiza o informare corectă, eficientă 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.

Comunicarea managerială are *obiective specifice*, subordonate strategiei implementate de instituție și se realizează într-un context organizațional specific. În aceste condiții, comunicarea managerială urmărește:

- asigurarea climatului de comunicare necesar pentru buna desfășurare a muncii;
- implementarea schimbării și performanță ridicată a instituției, organizației;
- crearea și susținerea unei imagini bune a instituției.

Astfel, fiecare dintre rolurile îndeplinite de manager prezintă aspecte legate de comunicarea managerială:

- 1) *roluri decizionale* – rezolvă disfuncționalități, negociator, întreprinzător, responsabil de alocarea resurselor;
- 2) *roluri informaționale* – purtător de cuvânt, monitor de informație și responsabil de diseminarea acesteia;
- 3) *roluri interpersonale* – reprezintă organizația, lider, persoană de legătură [1, p.331].

Valențele comunicării manageriale se manifestă prin eficiența funcțiilor sale. Majoritatea autorilor (R.Cândea, D.Cândea, Șt.Iosifescu, A.Mucchielli, S.Semionov și alții) disting următoarele categorii de funcții ale comunicării manageriale:

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 (destinatarului)*

- organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feedback;
- stimularea comunicării dintre angajați;
- impulsivitatea inițiativei și creativității.

4. *Instruirea angajaților*

- transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale, dezvoltării spirituale;
- formarea 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 conștiințe 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 (principii, norme, sisteme de valori);
- lărgirea orizontului cultural al angajaților;
- dezvoltarea imaginației și a creativității;
- stimularea nevoilor etice și estetice [2, p.331-332].

Fiecare dintre aceste funcții poate fi specificată/ extinsă din perspectiva realizării continuității și interconexiunii între ciclurile de învățământ superior.

Așadar, comunicarea managerială prin realizarea funcțiilor sale reprezintă un factor de asigurare a integrității instituționale și, în speță, a continuității conținutale și funcționale între cicluri de învățământ superior.

Tabel

**Extinderea și specificarea funcțiilor din perspectiva realizării
continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior**

Nr. crt.	Funcția	Extinderea/ specificarea funcției
1.	<i>Informarea</i>	<ul style="list-style-type: none"> Informarea cadrelor didactice, a altor persoane interesate privind starea reală/ actuală a realizării continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior pe diferite aspecte: <i>management, curriculum, știință</i> etc.
2.	<i>Transmiterea deciziilor</i>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarea operativă și relevantă a deciziilor luate de structuri manageriale cu privire la funcționalitatea și dezvoltarea învățământului superior de Licență, Masterat și Doctorat.
3.	<i>Influențarea destinatarului</i>	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea unui dialog cu angajații <i>de sus în jos</i> (inițiativa managerilor îndreptată către subordonați), <i>de jos în sus</i> (pornește de la subordonați spre niveluri superioare) care asigură un feedback și sprijină implementarea deciziilor; <i>pe orizontală</i> (coordonarea activităților de realizare a continuității între cicluri de învățământ superior de către diferite structuri/ decanate, departamente, catedre etc.)
4.	<i>Formarea angajaților</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dacă privim „continuitatea” ca teorie și/sau principiu pedagogic, atunci este evidentă necesitatea formării angajaților în vederea valorificării acestui principiu în activitatea proprie.
5.	<i>Motivarea anagajaților</i>	<ul style="list-style-type: none"> Furnizarea informației menite să motiveze angajații să asigure continuitatea studiilor, să manifeste activismul și înțelegerea importanței interconexiunilor eficiente între diferite structuri universitare. Întreținerea unui climat de muncă a angajaților, indiferent de treapta învățământului universitar în cadrul căreia ei activează.
6.	<i>Promovarea culturii organizaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> Stimularea realizării eficiente a continuității între cicluri de învățământ superior ca dimensiune a culturii organizaționale, ca mecanisme de transfer al valorilor, tradițiilor, experiențelor.

Comunicarea și stilurile de comunicare managerială

Comunicarea managerială ca proces se realizează de individ/ de manager care are un anumit stil de comunicare format în urma educației, un stil care corespunde convingerilor și orientărilor valorice proprii.

Managerul competent nu trebuie să comunice la întâmplare și după bunul plac, ci conform unor strategii și stiluri de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizaționale, soluționarea situațiilor ne-standard. Stilurile de comunicare folosite de manageri generează *climatul de comunicare* specific organizației, iar de acest climat depind performanța și productivitatea acestuia [3].

Stilul de comunicare managerială poate fi definit ca *modul în care comunică un manager, într-un anumit context*. La fel ca și conținutul și forma mesajului, stilul de comunicare managerială trebuie să fie adecvat scopului și obiectivelor comunicării, destinatarului ei, situației și contextului comunicării și chiar canalului de comunicare folosit. Literatura și practica de specialitate prezintă un număr mare de tipuri de comunicare, grupate după interacțiuni specifice unor anumite situații concrete de gestionat. Ne vom referi doar la o tipologie de clasificare: este operaționalizată rutinei constituite a instituției per ansamblu.

I. Conform unei clasificări [4, p.260-264], stilurile de comunicare managerială pot fi grupate în patru categorii: „blamare”, de „informare-dirijare”, de „convingere” și de „rezolvare de probleme”. Caracteristicile principale ale acestor stiluri de comunicare constau în:

- *stilul de tip „blamare”*, care are drept scop: a critica, a acuza, a găsi greșeala, a găsi un vinovat. Managerul adoptă o atitudine de judecător, de evaluator. Managerul este cel care vorbește și nu acceptă răspunsuri sau puncte de vedere din partea receptorului (subordonatului). Folosind acest stil, managerul va obține efectul dorit, adică subordonatul fie își va schimba comportamentul pe moment, fie acceptă sau recunoaște acuzația adusă;

- *stilul de tip „informare-dirijare”*, care are drept scop: a da explicații, instrucțiuni, a lua decizii. Managerul concepe dinainte mesajul, iar subordonatul trebuie să execute. Mesajul este formulat clar, concis și este axat pe sarcina pe care subordonatul trebuie să o îndeplinească;
- *stilul de tip „convingere”*, care urmărește obținerea unui acord, acceptarea unui plan, efectuarea unei acțiuni, implementarea unei schimbări. Managerul domină comunicarea prin faptul că el cunoaște situația și soluția. Pentru a-l convinge pe subordonat, managerul ascultă activ și realizează feedback. Dacă argumentele folosite prin mesajul transmis sunt raționale, managerul poate reuși să-l convingă pe subordonat;
- *stilul de tip „rezolvare de problemă”*, care are drept scop rezolvarea problemelor ce apar. Se apelează la principiile comunicării suportive și niciunul dintre interlocutori nu domină comunicarea. Comunicarea este descriptivă, se bazează pe fapte, iar fiecare interlocutor își exprimă opiniile, chiar dacă acestea sunt contrare.

Fiecare dintre aceste stiluri de comunicare managerială își are rostul și impactul așteptat în funcție de contextul și caracteristicile situației specifice. Exemplificăm în baza unor situații concrete de gestiune managerială: (1) asigurarea realizării performante a sarcinilor de către angajați; (2) transmiterea de instrucțiuni și decizii; (3) controlul activității subordonaților; (4) impactul comunicării manageriale în situație de conflict organizațional.

(1) Pentru a asigura realizarea *performantă a sarcinilor* de către colaboratori, este necesar ca managerii să aibă în vedere următoarele aspecte stilistice ale comunicării:

- practicarea unui stil de comunicare de tip „informare-dirijare” prin formularea unor mesaje clare și concise, care să conțină toate detaliile necesare realizării unei sarcini;
- motivarea prin argumente solide a necesității realizării la timp și calitative a sarcinilor de muncă;
- adaptarea mesajului la subordonat, observând limbajul nonverbal al acestuia;
- stabilirea de termene pentru finalizarea sarcinilor; în acest mod subordonatul va trebui să-și gestioneze timpul și să presteze o muncă de calitate;
- transmiterea în timp adecvat de informații, cunoștințe și aptitudini către subordonați;
- analizarea obiectivelor individuale și a sarcinilor concrete ale subordonaților pentru a verifica dacă pot fi atinse și dacă sunt motivate;
- informarea regulată a subordonaților asupra dinamicii productivității muncii;
- adresarea de întrebări și încurajarea subordonaților în a pune întrebări, deoarece numai așa se poate afla ce probleme există;
- realizarea de feedback de către manager pentru a se asigura că subordonații au înțeles corect mesajul;
- folosirea în formularea mesajului a pronumelui „noi”, și nu a pronumelui „eu”, adoptându-se un stil de comunicare de tip „rezolvare problemă”;
- asigurarea de canale de comunicare între subordonați și între aceștia și departamentele organizației;
- practicarea politicii „ușilor deschise” pentru a oferi subordonaților posibilitatea de a se adresa operativ managerilor când este necesar acest lucru;
- motivarea subordonaților prin comunicare managerială; în acest sens, să nu le spună acestora exact ce să facă ei, să le comunice care sunt cerințele în situația dată și să le solicite să găsească soluția optimă de rezolvare;
- ascultarea până la capăt a ideilor și opiniilor subordonaților, chiar dacă nu este de acord cu aceștia; managerul trebuie să fie conștient că „a ști să ascuți este un instrument managerial activ și pozitiv”;
- evaluarea periodică a performanțelor subordonaților prin discuții periodice cu aceștia; este de drept ca subordonatul să fie laudat dacă rezultatele obținute o cer sau să fie criticat dacă există greșeli și nerealizări. Evaluarea trebuie făcută obiectiv și la intervale scurte de timp. Angajații vor fi mai motivați și mai disciplinați dacă știu că le sunt apreciate realizările.

(2) Când sunt *transmise instrucțiuni și decizii*, managerul operațional trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- comunicarea instrucțiunilor și deciziilor să se facă direct de șef, și nu prin intermediari;
- formularea mesajului să fie clară, precisă, inteligibilă, ușor de înțeles și să nu lase loc de interpretări;
- decizia/ instrucțiunile comunicate să nu vină în contradicție cu alte decizii/ instrucțiuni luate anterior pentru aceeași problemă;

- realizarea de feedback pentru a verifica înțelegerea corectă a mesajului;
- încurajarea subordonaților de a avea și a-și exprima diferențe de opinii pe tot parcursul comunicării și, dacă este cazul, construirea pe ideile interlocutorilor, dacă acestea sunt bune;
- comunicarea respectului și încrederii în propriile forțe ale subordonaților;
- convingerea subordonaților de către manageri, fără a se apela la autoritate;
- crearea de către manager, prin comunicare, a unui mediu de încredere și calitate a muncii prestate.

(3) În timpul *controlului activității subordonaților*, recomandăm managerului să aibă în vedere următoarele aspecte:

- efectuarea controlului individualizat, ținându-se seama de personalitatea celui controlat, de poziția și funcția pe care le deține;
- controlarea separată a fiecărei activități;
- efectuarea controlului obiectiv și fără idei preconcepute;
- finalizarea controlului are aprecieri pozitive sau negative, după caz. Critica este comunicare delicată, motiv pentru care managerul trebuie să pregătească cu atenție un asemenea mesaj. Acesta poate fi formulat în termeni pozitivi și constructivi, iar concluziile să fie concretizate în căi de îmbunătățire profesională a interlocutorului;
- abordarea proactivă de către manager a problemelor pe care le identifică pe parcursul controlului; se vor discuta problemele și nu persoanele;
- ascultarea activă a opiniilor subordonaților controlați;
- în timpul exercitării controlului, managerul trebuie să adreseze o serie de întrebări pentru a verifica dacă: a) sarcinile repartizate au fost bine înțelese și interpretate; b) activitatea subordonatului se desfășoară conform standardelor de performanță și normelor stabilite; c) s-a făcut risipă de resurse și cum poate fi aceasta eliminată; d) au fost evaluate corect capacitățile și posibilitățile subordonaților; e) au fost descoperite de către manager nevoile subordonaților și, în funcție de acestea, urmează să se stabilească pentru fiecare căile de motivare pentru a realiza creșterea profesională și a calității muncii.

(4) Impactul comunicării manageriale în *situații de conflict instituțional* asupra creșterii eficienței instituției ce o are în gestiune:

- soluționarea conflictelor de muncă și interpersonale, utilizând strategii de tipul „câștig–câștig” [5, p.349-352].

Așadar, putem concluziona că nu există un stil de comunicare „cel mai bun”, fiecare stil urmând a fi aplicat în situația adecvată. Aplicarea „contextuală” a stilurilor de comunicare presupune inteligența și atitudinea respectivă din partea managerului. În acest sens, realizarea continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior reprezintă o situație specifică, un context care necesită armonizarea diferitor stiluri de comunicare.

Conexiunea inversă în comunicarea managerială din perspectiva continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior

Feedback-ul în comunicare poate fi definit ca fiind *orice informație venită de la receptor care permite emițătorului mesajului să măsoare efectele comunicării asupra receptorului*. Deci, feedback-ul ne asigură de primirea mesajului și validează finalitatea procesului comunicării. Solicitarea și primirea de feedback sunt esențiale pentru manageri în procesul de comunicare și influențare a comportamentelor.

Pentru ca feedback-ul să fie eficace, trebuie să aibă următoarele **caracteristici**:

1. *Să fie descriptiv și nu evaluativ*. Feedback-ul trebuie să se refere la comportamente (și nu la persoane), la fapte (și nu la interpretări ale acestora) și să descrie reacția emoțională a persoanei care îl acordă. De exemplu: „Sunt dezamăgit că nu ne-am atins obiectivele” descrie sentimentele managerului și evită evaluarea. Dacă managerul, ca reacție la aceeași situație, va utiliza afirmații evaluative, ca, de exemplu, „Sunteți leneși!” sau „Nu munciți destul!”, feedback-ul va fi mai puțin eficace, deoarece va provoca reacții defensive, de justificare.
2. *Să fie specific și nu general*. De exemplu, managerul din cadrul administrației instituției reproșează cadrelor didactice că nu au asigurat continuitatea curriculară între cicluri de învățământ superior: „N-ați cooperat unul cu altul, n-ați analizat Cadrul Național al Calificărilor”. Mult mai utilă ar fi afirmația de genul: „Aș dori să cooperați între voi și să stabiliți linii directoare de realizare a continuității curriculare între cicluri de învățământ superior”.

3. *Să fie furnizat cât mai aproape de momentul producerii comportamentului.* Dacă furnizarea feedback-ului este întârziată, crește irelevanța acestuia, deoarece apar distorsiuni în memoria interlocutorilor. Astfel, managerul care spune: „Nu m-ai ascultat acum trei săptămâni. Încercam să-ți sugerez o cale de a rezolva problema, dar nu mi-ai acordat suficient timp”, poate primi un răspuns de genul: „Trebuia să continuați să-mi vorbiți, vă ascultam. Și, oricum, este prea târziu să folosesc acum soluția Dvs”.
4. *Să fie solicitat și nu impus.* În acest mod se evită alterarea relației cu interlocutorul, deoarece se iau în considerare nevoile și disponibilitatea acestuia pentru feedback.
5. *Să fie direcționat către un comportament în legătură cu care cel care primește feedback-ul poate face ceva.* Nu trebuie să se acorde feedback în legătură cu vârsta, sexul, forma fizică, experiențele anterioare ale interlocutorului sau în legătură cu aspectele care nu intră în sfera sa de responsabilitate și autoritate.
6. *Să includă atât descrierea comportamentului aflat în discuție, impactul acestuia asupra interlocutorilor, grupului, organizației, terților, cât și sentimentele celui care acordă feedback în legătură cu acestea (tehnica CIS: Comportament – Impact – Sentiment).*
7. *Să se verifice înțelegerea feedback-ului de către cel care îl primește.* O modalitate de a face acest lucru este să solicităm receptorului feedback-ului să reformuleze ceea ce i-am spus. De foarte multe ori acordarea de feedback este ineficace, deoarece receptorul nu a înțeles cu claritate mesajul [6, p.355-356].

Dacă privim eficiența continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior din perspectiva conexiunii manageriale, atunci trebuie de evidențiat următoarele:

- *continuitatea și interconexiunea* trebuie să fie privite ca *obiect și rezultat* al managementului instituțional;
- *continuitatea și interconexiunea* trebuie să dispună de un *sistem de descriptori de performanță*;
- evaluarea eficienței *continuității și interconexiunii* trebuie să fie relevantă și obiectivă, ceea ce va genera un feedback pozitiv.

Unele aspecte privind percepția de către cadrele didactice a interferenței comunicare managerială – continuitate și interconexiune între cicluri de învățământ superior

Chestionar

1. Cum credeți, stilurile de conducere managerială influențează eficient continuitatea și interconexiunea între cicluri de învățământ superior?
da 80% , nu 0% , în mică măsură 20% .
2. Cum credeți, un feedback pozitiv asigură continuitatea între cicluri de învățământ superior?
da 90% , nu 0% , în mică măsură 10% .
3. Cum credeți, comunicarea managerială asigură transferul tradițiilor, valențelor, experiențelor de la un ciclu de învățământ superior la altul?
da 70% , nu 0% , în mică măsură 30% .

Analaza și interpretarea rezultatelor chestionării cadrelor didactice din cadrul Universității de Stat din Moldova ne permite să deducem următoarele:

- ✓ Majoritatea cadrelor didactice (80%) consideră că stilurile de comunicare managerială influențează considerabil funcționalitatea instituțională și, inclusiv, funcționalitatea ciclurilor de învățământ superior: Licență, Masterat, Doctorat.
- ✓ Rolul important al feedback-ului a fost apreciat de toți cei chestionați. Însă, tot ei au afirmat că în realitate această funcție și acest mecanism nu sunt pe deplin valorificate privind funcționalitatea structurilor instituționale.
- ✓ O mare parte din respondenți au afirmat că comunicarea managerială asigură transferul/ continuitatea tradițiilor, valorilor, experiențelor de la un ciclu de învățământ superior la altul.

Totuși, eficiența transferului valorilor, tradițiilor de la un ciclu de învățământ superior la altul depinde în mare parte de eficiența comunicării interumane în genere (profesori – profesori, studenți – studenți, profesori – studenți etc.).

Concluzii

Abordarea comunicării manageriale din perspectiva realizării continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior deschide noi direcții și oportunități de asigurare a eficienței funcționării structurilor instituționale.

Valorificarea funcțiilor și stilurilor de comunicare managerială în calitate de mecanism și factor de asigurare a continuității și interconexiunii între cicluri de învățământ superior oferă noi valențe manageriale și un nou cadru de referință, de asigurare a integrității instituționale.

Referințe:

1. GUȚU, VI. (coord.), COJOCARU, V., COJOCARU, T. și al. *Managementul educațional. Ghid metodologic*. Chișinău: CEP USM, 2013. 532 p. ISBN 978-9975-71-413-6
2. Ibidem.
3. CÂNDEA, R., CÂNDEA, D. *Comunicare managerială*. București: Expert, 1996.
4. GUȚU, VI. (coord.), COJOCARU, V., COJOCARU, T. și al. *Op.cit.*
5. Ibidem.
6. Ibidem.

Notă: *Articolul a fost realizat în cadrul Proiectului instituțional 15.817.06.23F Concepția și metodologia de realizare a conexiunii și continuității între și intra cicluri de învățământ superior din perspectiva cadrului calificărilor și clasificarului de ocupații.*

Date despre autor:

Carolina ȚURCANU, doctor, conferențiar cercetător în Laboratorul de Cercetări Științifice „Dezvoltarea politicilor educaționale”, Institutul de Cercetare și Inovare, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: carolina.turcanu@gmail.com

Prezentat la 10.11.2019