

ARTA DE A COMUNICA ÎN MANAGEMENT

Autor: lect. sup. Maria Liliana MARIAN

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: În arta competențelor psihosociale manageriale comunicarea este esențială pentru experiența înțelegerii umane. În etapa actuală pe plan managerial există școli și programe de antrenare a comunicării ca formă esențială a competenței psihosociale manageriale.

Cuvinte cheie: comunicare, competențe psihosociale, tehnica comunicării nonviolente, comunicare interumană, emițător, receptor, destinatar, comunicare suportivă, comunicare empatică, limbaj verbal, limbaj nonverbal, motivație, interlocutor, frustrare, atitudine defensivă, atitudine agresivă, etc.

Comunicarea reprezintă un adevărat mod de viață pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Deoarece cultura, imaginea unei organizații implică ipoteze, valori și credințe de bază ea tinde să fie destul de stabilă în timp. Toate acestea sunt prezente dacă procesul de comunicare este la nivelul cuvenit. Comunicarea umană înseamnă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta sau relația prin care interlocutorii se pot înțelege și influența reciproc prin intermediul schimbului de informații, divers codificate.

În opinia psihologului american Marshall Rozenberg, există un mod de comunicare interumană extrem de eficient și anume comunicarea nonviolentă-comunicarea fără constrângere pe care acesta o numește „A oferi din toată inima”; când oferim din suflet nu așteptăm recompense. Această dăruire îmbogățește atât emițătorul cât și receptorul (destinatarul). Destinatarul simte plăcerea care e lipsită de frica, rușinea, vina pentru consecințe, cum se întâmplă în cazul când nu se oferă din suflet. Emițătorul simte respect pentru propria persoană, când observă că eforturile sale schimbă pozitiv viața omului, atitudinea sau comportamentul său. „A oferi din toată inima” înseamnă a oferi cu empatie, respect pentru trebuințele interlocutorului.

Tehnica comunicării nonviolente presupune realizarea simultană a două moduri de acțiune umană:

- 1) A accepta partenerul cu empatie-a manifesta compasiune pentru stările sufletești ale acestuia
- 2) Dezvăluirea de sine a emițătorului

Pentru un manager competent este foarte important să sprijine și să dezvolte relația de comunicare, să asigure libertatea cuvântului, a exprimării libere. Pentru a reuși în acest sens, managerul folosește tehnica comunicării suportive și empatică.

Comunicarea suportivă accentuează aspectele de corelare dintre comunicatori și se centrează asupra asigurării suportului pentru relația interpersonală de comunicare. Managerii comunică suportiv pentru a crea și dezvolta relații pozitive de comunicare cu subordonații, de care depind foarte mult atât eficacitatea comunicării, cât și productivitatea și calitatea muncii, rezolvarea eficientă a conflictelor și nivelul de motivare al angajaților. Managerii comunică suportiv nu doar pentru a fi agreabili, simpatici, plăcuți sau pentru a obține acceptarea socială, ci și pentru a realiza optim scopul și obiectivele comunicării. Comunicând suportiv, managerul respectă opt reguli specifice comunicării în direcția sfătuirii și îndrumării:

1. „Atacați” problema, nu persoana;
2. Descrieți, nu evaluați;
3. Comunicați concret și specific, nu în general;
4. Validați interlocutorul;
5. Asigurați congruența comunicării;
6. Asigurați continuitatea comunicării;
7. Asumați-vă responsabilitatea pentru ceea ce comunicați;
8. Ascultați suportiv.

Aceste opt reguli conturează o atitudine de considerație, respect și înțelegere față de interlocutor, de dorința de a satisface nevoile sale psihosociale fundamentale cum sunt nevoia de înțelegere, de apartenență, de prietenie, de protejare a imaginii de sine. Nerespectarea acestor reguli poate genera obstacole majore în comunicare ca de exemplu atitudine agresivă, frustrarea celui ce recepționează mesajul, atitudine defensivă etc.

Comunicarea empatică are ca scop înțelegerea interlocutorului, adoptarea cadrului său de referință pentru a putea vedea lucrurile prin prisma lui. Comunicarea empatică a managerului presupune să-l ascultăm pe subaltern nu numai cu urechile, pentru a „traduce” limbajul verbal, sau cu ochii pentru a „traduce” limbajul nonverbal al vorbitorului, ci să-l ascultăm și cu inima, pentru a-i înțelege sentimentele, emoțiile, atitudinile, percepțiile, motivația, să-l ascultăm cu dorința de a-l înțelege. După marele psiholog Stroe Marcus, „empatia este acel fenomen psihic de retrăire a stărilor și gândurilor celuilalt, dobândind prin transpunerea psihologică a Eului într-un model obiectiv de comportament uman, permițând înțelegerea modului în care celălalt interpretează lumea”. Secretul succesului unui manager este capacitatea lui de a se pune în locul altuia și a considera lucrurile din punctul lui de vedere, tot atât cât și dintr-al nostru. Pentru declanșarea empatiei managerul trebuie să respecte trei condiții de bază și anume:

1. Existența unui model de empatizare prezent sau evocat (partener de afaceri, angajat etc.);
2. Existența unei condiții interne;
3. Credința în convenția transpunerii „în pielea” celuilalt, acceptul lui că nu decide celălalt și își păstrează propria identitate.

Pentru un manager empatic contează mult paradoxul ”Pentru a putea influența, trebuie să vă lăsați influențat, pentru a primi, trebuie mai întâi să dați”.

Deci arta de a comunica are un impact sporit asupra performanței organizaționale și a satisfacției membrilor săi. În concluzie, comunicarea este o parte componentă a tuturor activităților manageriale.

Bibliografie:

1. Bîrsan Silvia, Comunicarea managerială și dezvoltarea organizațiilor, editura Briliant, București-1999
2. Huțu Aida, Cultura organizațională și transfer de tehnologie, editura Economică, București-1999
3. Nicolescu Ovidiu, Comunicarea managerială, vol. Management, editura Economică, București-1999
4. Stog Larisa, Psihologia managerială, editura Cartier, București-2002
5. Șoițu I., Comunicare și acțiune, editura Institutului European, Iași-1997