

CLIMATUL PSIHOLAGIC – CONSECINȚĂ A COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT SUPERIOR

Elena RUSU, doctor, conferențiar universitar

Catedra Pedagogie și Psihologie generală, UST

Rezumat. Climatul psihologic este rezultatul reflectării condițiilor comunicării manageriale, organizaționale și psihologice din instituție. Climatul psihologic afectează comunicarea și bunăstarea angajaților instituției, privind dezvoltarea, adoptarea și punerea în aplicare a deciziilor comune, pentru a obține eficacitatea activităților comune. Climatul psihologic determină sistemul de relații dintre membrii echipei unul cu celălalt și modul cum lucrează în instituție.

Cuvinte-cheie: instituții de învățământ superior, comunicare managerială, climat psihologic, climat psihologic defensiv, climat psihologic de cooperare.

Abstract: The psychological climate is the result of reflecting the conditions of managerial, organizational and psychological communication in the institution. The psychological climate affects the communication and well-being of the institution's employees, regarding the development, adoption and implementation of joint decisions, in order to achieve the effectiveness of joint activities. The psychological climate determines the system of relationships between team members with each other and how they work in the institution.

Key-words: higher education institutions, managerial communication, psychological climate, defensive psychological climate, psychological climate of cooperation.

Instituțiile de învățământ superior sunt structuri relativ stabile cu statusuri, roluri și relații sociale, având menirea de a satisface anumite nevoi sau de a îndeplini anumite funcții sociale, formative, educaționale. Acestea pot fi realizate numai prin acțiuni specifice ale *managementului instituțional*, adecvat actualelor orientări și realități de funcționare a instituției. Astfel, instituțiile de învățământ superior urmează să-și racordeze *managementul instituției* și *comunicarea managerială* cu noile norme, valori și tendințe de viață.

Comunicarea managerială în instituțiile de învățământ superior are obiective specifice, subordonate strategiei implementate de instituție și se realizează într-un context organizațional specific. În aceste condiții, *comunicarea managerială* în instituțiile de învățământ superior urmărește asigurarea *climatului psihologic de comunicare* necesar pentru buna desfășurare a muncii în instituția de învățământ superior.

Modul în care managerii comunică, politica instituțională privind comunicarea managerială, strategiile manageriale adoptate, comportamentele de comunicare ale angajaților, toate au un efect cumulativ, pozitiv sau negativ, al cărui rezultat se regăsește în *climatul psihologic al comunicării manageriale* din cadrul instituției de învățământ superior.

Climatul psihologic se formează în procesul activității în comun al oamenilor și se manifestă în conduită, în reacțiile voluntare și involuntare a unuia față de altul, în modurile de comunicare. Climatul psihologic este dispoziția psihologică relativ stabilă a membrilor săi

care prevalează într-un grup sau o echipă, manifestată sub toate formele diverse ale activităților lor.

Climatul psihologic al comunicării manageriale, identificat ca modalitate de corelare între membrii instituției și instituția însăși, este unul dintre elementele care definesc și caracterizează cultura organizațională din instituție [6, p. 51].

Pentru un bun manager din instituția de învățământ superior, foarte importantă este *diagnosticarea climatului psihologic al comunicării manageriale* din propria instituție, pentru a putea găsi elementele negative și pentru a eficientiza activitatea prin îmbunătățirea comunicării manageriale. Climatul psihologic al comunicării manageriale denotă atmosfera sau condițiile în care se realizează schimbul de informații, idei, sentimente determină măsura în care ajunge aceasta să reprezinte o forță negativă sau pozitivă în instituție.

Orice acțiune (în special negativă) a managerului sau a membrului echipei/colectivului afectează starea climatului psihologic, îl denaturează. Și invers, la fiecare decizie de management pozitiv, acțiune colectivă pozitivă se îmbunătățește psihologic.

În orice instituție se întâlnesc diferite forme de *climat psihologic al comunicării manageriale*, situate între cele două extreme: **comunicarea defensivă** și **de cooperare**.

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

Climatul defensiv (*închis*) 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 (deschis) este generat de un managerul 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.

Un *climat deschis și cooperant* stimulează crearea unor relații de colaborare, care permit un proces efectiv de strângere și schimb de informații. Dimpotrivă, un *climat de comunicare închis sau defensiv* are un efect contrar [8, p. 63].

Climatul psihologic este o rezultată a personalității fiecărui membru, a istoriei și experiențelor grupului/colectivului ca entitate, a obiceiurilor, standardelor împărtășite în comun în procesul muncii. În accepțiunea lui Gibb: „într-un mediu *deschis* și *cooperant*, oamenii percep într-o mai mare măsură importanța și valoarea rolului pe care îl îndeplinesc, simțind că-și pot exprima ideile cu sinceritate, fără teama unor represalii. Un astfel de mediu îi stimulează pe membrii unei echipe să înțeleagă mai bine ce trebuie să facă, fiecare în parte, pentru a realiza împreună scopurile comune” [apud: 3, p. 98].

Când în instituție predomină mediul deschis și cooperant, atât conducătorul, cât și colaboratorii, mai frecvent aplică un comportament consultativ de comunicare managerială. Discuțiile poartă un caracter profesional, cooperant, participarea la dialog este activă.

Comportamentele legate de comunicarea managerială deschisă și cooperantă pot fi caracterizate în felul următor: afirmațiile făcute sunt, mai degrabă, informative decât evaluative (sunt *descriptive*). Accentul se pune pe *aflarea unei soluții* a problemei, și nu pe ceea ce nu se poate face - *orientarea spre soluție*. Comportamentele sunt deschise și sincere chiar și atunci când sunt exprimate unele critici, apar rareori mesaje ascunse, scopul este de a ajuta și de a îmbunătăți. Conducătorul (managerul) și subalternii sunt atenți și grijulii, pun accent deosebit pe *empatie* și *înțelegere*. Într-o instituție cu climat psihologic deschis și cooperant comunicarea managerială este un proces la care participă oricine, în mod egal, indiferent de rol și statut, comportamentele sunt *echitabile*. Ambele părți sunt indulgente, se acceptă existența unor erori inevitabile și a unor concluzii incorecte - în anumite limite se iau măsuri pentru a le evita pe viitor, în colectiv se mențin relații bune de lucru și un nivel înalt al performanței [7, p. 67].

Comunicarea managerială eficientă conduce la realizarea cu succes a obiectivelor instituției. Atât conducătorul, cât și subalternii dau dovadă de o puternică orientare spre rezultate, spre îndeplinirea obiectivelor strategice, toți manifestă spirit creativ și participă la elaborarea deciziilor. Într-un climat psihologic deschis și cooperant conducătorul manifestă o orientare spre oameni, recunoscând valoarea contribuțiilor individuale, oferă membrilor personalului oportunități de dezvoltare a carierei, utilizează la maximum aptitudinile personalului, sprijină membrii colectivului în acțiunile lor, stimulându-le inițiativele și oferindu-le prilejul de a-și expune opiniile. Dacă în trecutul instituției au existat cazuri în care sugestiile au fost acceptate cu bunăvoință și chiar urmate, în care greșelile au condus la concluzii pozitive, iar crizele au fost depășite într-o manieră degajată, personalul poate da dovadă de mai multă deschidere în comunicare. Angajații simt că li se acordă încredere și sunt mai siguri la posturile lor. Activitatea efectivă de echipă, flexibilitatea și un anume simț al implicării contribuie împreună la realizarea unui climat deschis și cooperant, beneficiind, în același timp, de pe urma acestuia.

Eficacitatea comunicării manageriale este primul aspect care are de suferit din cauza unui mediu *închis* și *defensiv*. Acolo unde mediul suferă din cauza unei politizări excesive, apar așa-numitele „agende ascunse”, adică interesele secrete, dar urmărite cu înverșunare, ale

unor membri pentru câștigarea anumitor aprobări, promovări sau resurse. Într-un astfel de mediu, „informația înseamnă putere”, oamenii devenind adesea posesivi și exclusiviști în legătură cu informațiile la care au acces. Controlul se menține prin suprimarea formelor deschise ale comunicării: informațiile sunt oferite sau blocate în scopul consolidării poziției celui care le deține și nu pentru a contribui la eficacitatea activității.

Într-un *mediu ostil, neplăcut* este greu de lucrat, mai ales pentru cei ce ocupă posturi de conducere. În consecință, eficacitatea în comunicarea managerială începe să degradeze tot mai mult, iar interacțiunile dintre angajați ajung minime. Anumite subiecte nu sunt, practic, discutate niciodată, iar agresiunile verbale devin tot mai frecvente. Comunicarea managerială, însă, poate cu ușurință deveni defensivă, camuflată și concentrată mai degrabă asupra relațiilor decât asupra obiectivelor [5, p. 44].

Un *climat închis* poate fi o consecință directă a *stilului managerial* și/sau a *culturii organizaționale*. Adesea, managerii par să acorde un interes insuficient cerințelor angajaților lor, cărora nu le recunosc și decât obligația de a-și îndeplini sarcinile. Unii manageri nu înțeleg cât este de importantă o bună comunicare și cum trebuie să o pună în practică, alții se tem, probabil, de prea multă deschidere, sau nu au aptitudini să o creeze.

În cazul climatului închis și defensiv predomină comportamentul de *comunicare necooperantă*. Emițătorul nu-și cunoaște receptorul, iar acesta din urmă nu este în măsură să influențeze în vreun fel discursul celui dintâi. Într-un astfel de mediu este neplăcut de lucrat, mai ales pentru cei care nu ocupă posturi de conducere, unde suportă mai puține influențe. Comportamentele conducătorului cât și ale subalternilor în mediul închis și defensiv sunt destul de diferite. Când lucrurile nu merg bine, apar tendințe de incriminare, angajații ajung adesea să se simtă incompetenți, inferiori sau necorespunzători și, în final, întrerup comunicarea concediindu-se. Subalternilor li se pretinde în mod explicit să adopte un anumit comportament, inhibându-și sau schimbându-și trăsăturile care nu corespund normelor impuse, se exercită un *control exagerat* din partea conducătorului. Mesajele au, de regulă, și sensuri ascunse; sunt false cu scopul de a manipula. Comunicarea este, de obicei, detașată și impersonală, neechitabilă se manifestă indiferență față de calitatea lucrului realizat.

În cadrul relațiilor cu ceilalți, unii manageri tind să scoată în evidență diferența de statut, aptitudini sau cunoștințe - au *tendințe de superioritate*. De asemenea, există prea puțină disponibilitate de a pune ceva în discuție, nu sunt acceptate de bunăvoie punctele de vedere diferite sau soluțiile de compromis, abordările sunt predominant negative, acordându-se prea puțină importanță necesităților celorlalți - aceste probleme sunt dogmatice și ostile. În consecință, eficacitatea în comunicarea managerială începe să degradeze atât de mult, încât interacțiunile dintre indivizi ajung minime și distructive. Anumite subiecte nu sunt, practic, discutate niciodată, iar agresiunile verbale devin tot mai frecvente. Comunicarea încă mai există, dar poate ușor deveni defensivă, camuflată și concentrată, mai degrabă, asupra relațiilor decât asupra obiectivelor.

Una din problemele de actualitate a instituțiilor care determină într-o formă sau alta climatul psihologic al comunicării 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 aciona în condiții de incertitudine sau ambiguitate, de schimbare a mediului organizațional și de a reacționa în situații critice, dificile.

Managerii trebuie să comunice tot timpul, în toate direcțiile, cu cei care lucrează pentru ei, colegii, șefii, clienții. Acest lucru este datorat, astăzi mai mult ca oricând, faptului că societatea în cadrul căreia trăim și acționăm - se bazează ea însăși pe comunicare. Mai mult, comunicarea a devenit tot mai importantă și mai nuanțată. Orice comunicare decurge pe două planuri, planul *conținutului* și cel al *relației*, acesta din urmă definindu-l pe cel dintâi.

Concluzie: Este știut că prin intermediul comunicării manageriale se obțin și se furnizează în principal informații. Actualmente, se recunoaște că armele și puterea cea mai mare îmbracă forma informațiilor; drept urmare, *un bun manager trebuie să comunice cât mai eficient și cât mai mult timp posibil, creând un climat psihologic favorabil.*

Comunicarea managerială este o oglindă a managerului, a propriei lui persoane, aceasta îl reprezintă și îl definește. Deci, ea trebuie să fie marcată de acuratețe, îndeosebi în practica managerială. Comunicarea managerială nu poate fi un proces spontan, ci unul bine proiectat, monitorizat, evaluat, îmbunătățit.

Bibliografie

1. Băraian M., Arghir G. Stiluri și strategii de comunicare la nivel de organizație. SEBEȘ, 2011.
2. Căndea R., Căndea D. Comunicarea managerială aplicată. București: Editura Expert, 1998.
3. Cismaru D-M. Comunicarea internă în organizații. București: Editura Tritonic, 2008.
4. Guzman V. Cultura și comportamentul organizațional în instituția educațională. Chișinău, 2013.
5. Huțu C. A. Comunicare și comportament eficace în relațiile interumane profesionale. Note de curs. București: Editura Rompak, 2007.
6. Muccielli A. Comunicare în instituții și organizații. Iași: Editura Polirom, 2008.
7. Neculau A. (coord.) Câmpul universitar și actorii săi. Iași: Polirom, 1997.
8. Olivesi St. Comunicare managerială. București: Editura Tritonic, 2005.