

Noi dimensiuni ale comunicării în organizația modernă

Mihaela Florentina PRUNĂ, lector univ. dr., Universitatea Româno-Americană

Preocupările managementului modern au început să se îndrepte dinspre zona tehnică, a aspectelor legate de planificare, organizare ori decizie, spre zona capitalului uman, recunoscând rolul din ce în ce mai hotărâtor pe care îl au caracteristicile umane precum personalitatea șefilor și angajaților, raporturile de comunicare sau climatul de muncă asupra dezvoltării organizaționale.

Un studiu al Institutului de cercetare a pieței - GfK - reliefează o restructurare a priorităților individuale legate de locul de muncă. Peste 4000 de angajați aflate în funcții medii de conducere din 150 de companii au reflectat asupra condițiilor de muncă oferite de companie, pachetului salarial și avantajelor salariale, calității colaborării în companie și condițiilor de dezvoltare profesională, reunind 37 de criterii de evaluare. Respectul cu care e tratat angajatul, recunoașterea meritelor, activitatea presupusă de munca în sine, posibilitatea dezvoltării abilităților de specialist, nivelul salariului, atmosfera de lucru, calitatea colaborării cu top managementul, feedback-ul din partea șefului direct, gradul de responsabilitate investit, oportunitățile interne de dezvoltare constituie, se pare, conform rezultatelor studiului, cele mai importante criterii de apreciere a satisfacției față de locul de muncă și a relevanței lor în raport cu funcționalitatea structurii organizaționale.

Climatul de muncă sau, altfel spus, rezultatul interacțiunilor cu caracter preferențial, al atitudinilor oamenilor față de muncă și carieră, față de performanțele individuale, al profilului motivațional, a coeziunii - se dovedește a avea un impact tot mai mare asupra organizației moderne. Investiția personală în plan profesional nu se mai circumscrie devizei „timpul costă bani”, ci ia forma interesului pentru calitate și performanță. Pachetul salarial și avantajele salariale nu mai sunt cele mai importante criterii de acceptabilitate a unui loc de muncă, ci condițiile de dezvoltare personală și calitatea colaborării în companie. Mutațiile în plan individual sunt receptate la nivelul managementului prin raportarea angajatului la misiuni și obiective.

Orientarea spre profit a organizației moderne îndeamnă la proiectarea unei culturi a succesului în care lucrul în echipă și stimularea creativității și implicării angajatului sunt garanția pentru viitor. O cultură organizațională a succesului (Charles Dygert, Richard Jacobs, p. 34)¹ ar trebui să susțină, în opinia autorilor menționați: încrederea, integritatea personală, soarta împărtășită; se pare că angajații reprezintă veriga lipsă în majoritatea programelor de schimbare sau dezvoltare. Stimularea cooperării în detrimentul competiției interne, prin implicarea angajatului, obligă la o redefinire a spațiului organizațional și, implicit, a procesului care facilitează relaționarea în acest spațiu: comunicarea. Nevoia de eficientizare a comunicării inter și intraorganizațională devine prioritară prin prisma necesității de reproiectare a relațiilor interumane din spațiul organizațio-

nal. Studiul de față propune o interpretare a funcționalității organizației moderne prin prisma promovării comunicării informale pe orizontală, mult timp plasată într-un plan secund, considerându-se că nu are un rol definitoriu în dezvoltarea organizațională.

Analiza se bazează pe evaluarea a 10 studii de caz realizate pe organizații de dimensiuni mici (până în 30 de angajați), urmărindu-se caracteristicile structurilor organizaționale sub raportul eficienței comunicării.

Particularități ale comunicării eficiente

Există vreo diferență între comunicare în general și comunicarea eficientă în special? Pentru începuturile culturii comunicării întrebarea își justifică existența. Astăzi, ea este mai degrabă un nonsens. Rolul definitoriu al comunicării în spațiul social face ca schimbul de informații să intre în sfera de interes a managementului sub aspectul impactului asupra dezvoltării personale și al creării unui climat de lucru orientat spre stimularea cooperării, a lucrului în echipă, premise pentru o cultură organizațională a succesului. Prin comunicare fiecare dintre noi urmărim să ne atingem interesele, iar proiectarea acestor interese se face subiectiv, în funcție de sistemul de valori și de gândirea persoanei care comunică. Prefer să definesc comunicarea eficientă ca fiind acel tip de comunicare în care toate persoanele care comunică își ating interesele, într-un mod subiectiv. Asta presupune, ținând cont de ierarhia inevitabilă, ca unele persoane să-și îndrepte atenția spre altele, cele puternice spre cele mai puțin puternice, și să le ajute – acesta este cuvântul – să își atingă obiectivele. Acest lucru se poate face direct – prin ajutor concret sau indirect – prin construirea unui context sau a unui climat care să permită fiecăruia să-și atingă interesele. Construirea unei relații pozitive, bazate pe respect și considerație, deschiderea față de ceilalți, solidaritatea cu ei, sunt mecanisme care îi pot ajuta pe interlocutorii noștri să-și satisfacă interesele. Fiecare dintre noi putem deveni comunicatori eficienți. Fabrice Lacombe² consideră că un comunicator trebuie să își dezvolte anumite abilități și capacități pentru a fi în stare să comunice eficient. Dintre aceste abilități, cele mai importante sunt:

- înțelegerea mesajelor altora și a propriilor mesaje;
- flexibilitatea comportamentală;
- fixarea clară a unor obiective;
- dezvoltarea unei atitudini deschise;
- autolimitarea puterii;
- autorecunoaștere și recunoaștere pozitivă.

De fiecare dată când doi oameni sunt împreună ei comunică. Comunicarea este un ansamblu de procese prin care se efectuează schimburi de informații și de semnificații între persoane aflate într-o situație socială dată (Abric, p. 14)³.

Prin urmare, vorbim de o interacțiune. Interacțiunea presupune un schimb reciproc de informații și nu numai. Dincolo de informații stau semnificațiile pe care noi le dăm lucrurilor, persoanelor, evenimentelor ș.a..

Interacțiunea este un proces dinamic, astfel că implică transformare. Comunicarea, din această perspectivă, este subscrisă unui proces continuu de influențare socială. Putem spune că vorbim de un proces social, în care nu putem discuta doar de doi pioni – emițător și receptor – care fac schimb de informații ci de doi locutori care interacționează, devenind interlocutori, după cum menționa Jean Claude Abric. Acești interlocutori simultan sunt emițători și receptori de mesaje. Comunicarea este un proces social ce stă la baza relațiilor sociale. Cum ar spune Watzlawick, 1972, nu putem să nu comunicăm pentru că, într-o interacțiune, orice comportament are valoare de mesaj. Comunicarea nu presupune doar limbaj verbal, ci și mimică, gesturi, mișcarea corpului etc.

Chiar și atunci când credem că nu transmitem mesaje, de fapt facem acest lucru. Este posibil ca acestea să nu fie mesajele pe care dorim să le comunicăm, dar cealaltă persoană le recepționează prin ceea ce numim comunicare non-verbală (mimică, gesturi, dinamica corpului). Pe de altă parte, comunicarea este un proces complex, evolutiv, dinamic și în continuă transformare. Schimbul de cuvinte nu este atât de simplu pe cât s-ar crede. Probabilitatea de a reuși este mai mică decât aceea de a da greș.

Organizația modernă aduce în dezbateră specialiștilor o altă problemă interesantă: cea a importanței tipurilor de comunicare pentru dezvoltarea organizațională. Sigur că vorbim, dat fiind specificul spațiului organizațional, de comunicarea scrisă, formală, pe verticală, pe orizontală etc. dar, ceea ce surprinde este flexibilitatea tot mai mare a structurilor ierarhice prin dezvoltarea comunicării în plan informal. Oricât de multe reguli sau norme ar sta la baza organizării unei instituții, oamenii vor dori întotdeauna să comunice și altceva în afară de obiective, sarcini sau responsabilități profesionale. Așteptările oamenilor, pasiunile lor, afectivitatea și simpatia, dușmănia sau antipatia depășesc normele oficiale și sunt nelipsite din arsenalul uman chiar și în organizații.

Acestea determină comunicarea informală. Viața personală are nevoie de o comunicare diferită de viața profesională, iar informalul este soluția. Angajatul este mult mai apropiat de comunicarea informală, deoarece îi creează iluzia libertății de mișcare, pe care a pierdut-o când a intrat în organizație. Organizațiile se raportează diferit la acest tip de comunicare – de la a-l respinge și denigra, tipic pentru organizațiile înalt formalizate de tip militar, până la a-l promova și susține, tipic organizațiilor paternaliste.

Organizația este chemată să găsească soluții pentru ca individul să poată trăi liber în spațiul său. Ea nu mai este doar un spațiu pur economic, unde se creează profit, ci devine un spațiu cultural – în sensul că putem vorbi de o cultură organizațională, în care indivizii se socializează. Un sistem organizațional care înțelege rapid acest lucru va câștiga. Mecanismul comunicării se defectează dacă nu este întreținu-

nut permanent. Dacă avem în vedere doar aceste două premise trebuie să acceptăm că este nevoie de eforturi pentru a comunica mai bine. Schimbul de mesaje se face în cadrul relației dintre noi și alții. Dar noi avem toate motivele să nu împărtășim celorlalți tot ceea ce știm (puterea informației) sau să le dăm prea multe informații despre noi. Aceasta este comunicarea reciprocă, sau modelul ferestrelor lui Johari.

Psihologii Joseph Luft și Harry Ingham (Fabrice Lacombe, 2005; Mihaela Prună, 2006)⁴ consideră că orice persoană construiește mental mai multe zone în care adună informație despre sine și lumea din jur. Vorbim despre:

- **zona deschisă** - conține informațiile pe care le împărtășim în comun cu interlocutorul, ca de exemplu, tot ceea ce am discutat împreună, amintirile comune, cunoștințele și ideile comune;

- **zona ascunsă** - conține informațiile pe care nu dorim să le cunoască alții. De exemplu, sentimente, reacții sau impulsuri pe care le considerăm antisociale, în dezacord cu imaginea pe care o avem despre noi înșine, sau periculoase pentru a fi exteriorizate. Aici păstrăm amintiri despre evenimente în care am acționat într-un mod ce nu concordă cu propriile standarde sau cu cele ale grupului;

- **zona oarbă** - conține sentimente și trăsături pe care nu le recunoaștem ca fiind ale noastre, nu le considerăm ca făcând parte din noi, nu admitem că simțim într-un anume fel. De ce apare această zonă? Pentru că fiecare dintre noi în procesul formării și dezvoltării ca indivizi, am fost răsplătiți pentru anumite comportamente și pedepsiți pentru altele. Suntem astfel condiționați să respingem inconștient ceea ce a fost pedepsit. De exemplu, un angajat poate spune: "aceste ore suplimentare sunt utile și relaxante pentru mine", în timp ce mâinile îi tremură și înghite un calmant, sau poate spune "eu nu mă enervez așa ușor" în timp ce este roșu la față, strigă și vocea îi tremură. Ceilalți, în măsura în care comunică cu noi, pot observa aceste lucruri și ni le pot transmite;

- **zona necunoscută** - conține sentimente, tendințe și impulsuri puternic reprimite, talente și potențiale complet necunoscute, reacții comportamentale care apar doar în situații critice, deosebite. Putem uneori să avem anumite ieșiri prin care să ne autouimim sau să ne descoperim, în amurgul vieții, talente pe care nici nu bănuiam că le avem.

Pentru a promova o comunicare eficientă trebuie să amplificăm cât mai mult comunicarea în zona deschisă, prin dezvăluirea unor date și informații despre noi celor din jur. Acest lucru se face, însă, în timp, odată cu convingerea că interlocutorul merită. În al doilea rând, este preferabil să reducem zona oarbă prin stimularea și acceptarea feedback-ului; astfel, suntem capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la alții.

Este un mod de a te raporta la ideea de comunicare eficientă care, însă, ca toate modelele teoretice, își demonstrează limitele, dat fiind perspectiva unilaterală de abordare a subiectului. Pentru a conferi comunicării o șansă de succes, în afara analizei celor patru zone, am putea urmări:

- dacă am înțeles foarte bine ceea ce vrem să comunicăm, asigurându-ne că exprimarea este corectă și folosim un suport nonverbal adecvat;

- dacă avem suficiente informații despre cel sau cei cărora ne adresăm;

- dacă ținem seama că prin tonalitate, afectivitate și context, cuvintele capătă semnificații;

- să creăm o atmosferă propice comunicării;

- să avem în vedere că o informație transmisă este recepțată mai exact atunci când interlocutorul este de acord cu ea;

- dacă utilizăm cuvinte și expresii cunoscute de cei prezenți;

- dacă prevenim apariția unor bruiaje sau blocaje.

Competența comunicațională constituie una din trăsăturile de bază ale profilului psihoprofesional al managerului lider dar, cum rezultă din evaluarea celor 10 studii de caz, și a angajatului.

O analiză comprehensivă asupra modelelor teoretice de analiză a eficienței comunicării relevă rolul locutorilor asupra dinamicii relațiilor sociale din organizația modernă. Vorbim de ascultarea eficientă, de utilizarea feedbackului, de gestionarea agresivității sau de respectarea imaginilor celorlalți, a sentimentului stimei de sine etc. (Vera Birkenbihl, 2007)⁵ – ca metode de eficientizare a comunicării, perspective psihosociale care evidențiază rolul factorului uman în dinamica proceselor comunicaționale. Din ce în ce mai acut practica managerială demonstrează impedimentele în dezvoltarea organizațională determinate de deficiențe de comunicare pe orizontală și, implicit, a comunicării în plan informal. O evaluare teoretico-empirică asupra mijloacelor de eficientizare a comunicării interpersonale - care definește relațiile din cadrul echipelor de lucru, structuri care iau naștere prin recrutarea și asocierea membrilor grupului de muncă și care condiționează eficiența organizației (Michael West, 2005)⁶, (Zoltan Bogathy, 2007)⁷, relevă importanța capacităților și abilităților psihologice și comunicaționale.

Studiile de caz evaluate scot în evidență rolul pe care ascultarea, feedback-ul, agresivitatea și capacitatea de convingere îl au asupra dinamizării relațiilor în spațiul organizațional.

Ascultarea este un proces mult mai complex decât pare la prima vedere. Mulți oameni confundă ascultarea cu auzirea. Aceasta din urmă este actul automat de recepționare și transmitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emițătorului și care ajung în urechea receptorului; la nivel fiziologic aceasta are loc când inputul de unde sonore lovește membrana timpanului și îi determină vibrația. Pe lângă acest proces, în cadrul ascultării mai intervin:

- înțelegerea, actul de identificare și recunoaștere a sunetelor drept cuvinte;

- traducerea cuvintelor în sensuri, etapă ce implică memoria și experiența celui care ascultă;

- atribuirea de semnificație informației care se procesează;

- evaluarea, constând în efectuarea de judecăți despre validitatea, obiectivitatea și utilitatea informației decodifi-

cate (feedback-ul interior).

Ascultarea se traduce prin ceea ce facem cu ceea ce auzim, ea este dificilă și cere o participare activă. Orice îmbunătățire în procesul de ascultare ne poate face mai eficienți în comunicare. Pentru ca procesul de ascultare să fie inițiat avem nevoie de un cadru fizic și mental propice. Pentru asigurarea acestuia trebuie să avem în vedere:

- alegerea în mod adecvat a condițiilor fizice de spațiu, timp, nivel de zgomot, deoarece ele pot influența barierele psihologice, motivarea și disponibilitatea de a asculta, precum și nivelul emoțional;

- îndepărtarea oricărui alt gând sau preocupare necorelată cu ascultarea;

- reflectarea asupra propriilor atitudini și percepții referitoare la persoană, subiect sau situație;

- încurajarea vorbitorului prin folosirea mesajelor non-verbale;

- stabilirea scopului ascultării și, eventual, a nivelului necesar de ascultare.

Ascultarea este împiedicată datorită unor “obiceiuri” pe care oamenii le dobândesc involuntar. Printre acestea amintim:

- anticiparea a ceea ce vorbitorul vrea să spună și terminarea propozițiilor în locul lui;

- întreruperea repetată și nejustificată a vorbitorului; privirea în altă parte (pe fereastră, în tavan, la obiecte, la îmbrăcămintea vorbitorului etc.) sau alte preocupări;

- poziția necorespunzătoare (excesiv de relaxată, așezarea laterală față de vorbitor etc.);

- comportamente nonverbale denotând nerăbdare sau plictiseală (ticuri nervoase, mișcări necontrolate, verificarea ceasului etc.) sau monologul interior;

- mimarea atenției pe fondul unei detașări totale;

- intervenții verbale necorelate sau doar tangențiale mesajului.

Spus simplu, feedback-ul se referă la reacția pe care o are receptorul la un mesaj și pe care o transmite emițătorului. Din acest punct de vedere, eficiența feedback-ului depinde doar de receptor. Există autori⁸ care susțin că atunci când ne referim la feedback ar trebui să ținem cont și de emițător deoarece, pe de o parte, vorbim de feedback atunci când receptorul se asigură că a înțeles mesajul emițătorului, iar pe de altă parte, vorbim de feedback atunci când emițătorul se asigură că a fost înțeles corect de receptor. Asta înseamnă că feedback-ul este un mecanism prin care emițătorul cunoaște modul în care a fost transmis mesajul deoarece dacă emițătorul explică ceva receptorului și acesta nu îl înțelege sau îl înțelege greșit, atunci vina este a emițătorului.

Feedback-ul îndeamnă la o discuție autentică, sinceră cu ceilalți, la o racordare și stabilire clară a termenilor, ceea ce va duce la o eficientizare a comunicării. Este o întrebare importantă, în mâna cui este mai eficient feedback-ul? În mâna emițătorului care poate astfel să schimbe mesajul, modalitatea de transmitere, contextul folosit pentru a ajunge la o anumită reacție sau în mâna receptorului, care poate da de înțeles rapid dacă este pe aceeași lungime de undă cu emițătorul. Sunt autori care consideră că această întrebare nu

este importantă⁹ deoarece ambii parteneri sunt importanți, iar valoarea feedback-ului stă în complementaritatea acestora. Câteva determinante ale feedback-ului în viziunea acestora sunt:

- feedback-ul ar trebui să se bazeze pe încrederea dintre emițător și receptor;
- feedback-ul trebuie să fie mai degrabă specific decât general;
- el trebuie oferit la momentul oportun, atunci când receptorul pare pregătit să-l primească;
- feedback-ul trebuie verificat cu privire la ceea ce receptorului i se pare a fi valid;
- feedback-ul trebuie să includă acele lucruri pe care receptorul le poate face sau înțelege;
- feedback-ul lămurește și nu creează o altă confuzie.

Alți autori¹⁰ consideră că doar receptorul folosește eficient feedback-ul, acesta fiind format din toate mesajele verbale și nonverbale pe care receptorul le transmite voluntar sau involuntar, ca răspuns la comunicarea emițătorului. Longenecker¹¹ susține același lucru: feedback-ul este necesar pentru a cuantifica cât de mult a fost mesajul înțeles, crezut, acceptat.

Gamble&Gamble¹² realizează o tipologie a conceptului de feedback în comunicare, insistând asupra importanței acestei clasificări. În opinia lor, există feedback evaluativ și feedback nonevaluativ.

Feedback-ul evaluativ presupune construirea unei opinii despre problema aflată în discuție, precum și efectuarea unei judecăți, a unei valorizări. Se disting astfel trei forme de feedback: pozitiv, negativ și formativ.

Feedback-ul evaluativ pozitiv încearcă să mențină comunicarea în direcția în care se află deja. Dacă avem o discuție între prieteni și toată lumea este interesată și racordată la discuție, rezultă că feedback-ul este pozitiv și trebuie continuat în același sens.

Feedback-ul evaluativ negativ are o funcție corectivă, menită să ducă la reducerea sau eliminarea comportamentelor ineficiente de comunicare.

Feedback-ul formativ este legat de feedback-ul negativ și se referă la o reformulare a situației care să nu deranjeze receptorii, chiar dacă aceștia ar merita să fie deranjați. O formulare de genul: "Se pare că.....trebuie modificate anumite lucruri pentru a merge mai departe" este mai indicată decât: "nu înțelegeți nimic și mai sunteți și dezinteresați pe deasupra".

Feedback-ul formativ este un mecanism de influențare unde "scopul nu scuză mijloacele" ci depinde direct de ce mijloace se vor utiliza.

În ceea ce privește feedback-ul nonevaluativ se disting patru forme (apud. Ion-Ovidiu Pânișoară, 2004)¹³:

- feedback-ul de sondare presupune să cerem persoanei din fața noastră informații suplimentare pentru a înțelege mai bine problema. Acest tip de feedback este des întâlnit în relațiile de comunicare cotidiene.
- feedback-ul de înțelegere presupune încercarea de a înțelege adevărata semnificație a celor spuse de cealaltă parte. Acest lucru se poate face prin parafrază – celălalt

este încurajat să își descrie în detaliu sentimentele și ideile pe care le promovează, iar noi încercăm să redăm ceea ce spune folosind cuvintele lui. "Înțeleg că tu vrei să spui faptul că..." este o modalitate des întâlnită de a parafraza. Scopul principal al parafrăzării este acela de a limpezi exprimarea, a evita neînțelegerile și a adopta o atitudine binevoitoare.

- feedback-ul suportiv presupune că problema pe care cealaltă persoană o consideră importantă și semnificativă este apreciată și de ascultător. Prin acest feedback ascultătorul îi arată emițătorului că problema pe care acesta o supune atenției este importantă pentru el. Feedback-ul suportiv are și valențe psihologice, putând arăta suportul și îngrijorarea sinceră a ascultătorului față de problemele emițătorului. "Observ că ești supărat, putem discuta despre asta dacă vrei" este o formulă prin care lucrează feedback-ul suportiv.

Feedback-ul „mesaj-eu”, este folosit pentru a contrabalansa modalitatea prin care noi centram mesajul negativ asupra celeilalte persoane. În loc să spunem: "mă deranjezi" putem spune: "nu mă simt bine și nu pot discuta acum cu tine". În felul acesta obținem ce ne dorim, fără a jigni în vreun fel interlocutorul.

Procesul de feedback, așa cum se poate constata, nu este un fenomen de reflex automat prin care se leagă efectul de cauză, ci este o constatare urmată de o intervenție. Paquette și Willet (apud J. Lohisse, 2002)¹⁴ arată că într-un proces de feedback se desfășoară de fapt trei subprocese: informația, evaluarea și retroacțiunea. Feedback-ul trebuie să fie o invitație la interacțiune prin comunicare precum și la aprofundarea relației¹⁵, urmărind astfel dezvoltarea unui relații eficiente. Pentru aceasta el trebuie să prezinte câteva caracteristici¹⁶:

- feedback-ul trebuie să fie descriptiv și nu evaluativ;
- feedback-ul trebuie să fie concret, direct și clar;
- trebuie furnizat la momentul oportun;
- utilitatea maximă apare atunci când este solicitat;
- trebuie să ia în considerare nevoile celor doi comunicatori și să fie exprimat în termeni relevanți pentru cel care îl primește;
- feedback-ul trebuie să redea adevăratele sentimente sau judecăți referitoare la comportamentele în discuție.

Folosirea tehnicii feedback-ului este o modalitate ideală de a eficientiza comunicarea interpersonală la nivelul echipelor de lucru prin urmărirea reacțiilor pe care le are interlocutorul și ajustarea sau continuarea comunicării pe aceeași lungime de undă. Agresivitatea, un fenomen adesea prezent în situațiile comunicaționale ce capătă accente conflictuale, obiectivează tendința de a ataca. Psihologii o definesc prin raportarea la caracterul războinic al unei persoane. Definit din latinescul *agresio*, termenul desemnează un comportament verbal sau acțional prin excelență ofensiv, orientat spre umilirea, minimalizarea sau chiar suprimarea fizică a celorlalți. Agresivitatea este determinată, în primul rând, de promovarea relațiilor interpersonale negative, care permit manifestarea ei.

Pe de altă parte, trebuie spus că agresivitatea este, la

modul cel mai general, o dispoziție fundamentală datorită căreia oamenii obțin satisfacerea trebuințelor lor vitale. Dacă rămânem pe acest plan trebuie să admitem că, la un anumit nivel, toți oamenii sunt agresivi; dinamismul unui individ care se afirmă, care nu fuge nici de dificultăți nici de luptă traduce ideea de agresivitate. De aceea este posibil ca și în cadrul relațiilor interpersonale pozitive să se manifeste agresivitatea. Dorința de a o lua de la capăt, de a nu te da bătut, de a experimenta continuu, de a promova propriile puncte de vedere sunt forme ale agresivității permise. Când ne referim la comunicarea agresivă sau, mai bine zis, la agresivitatea în comunicare, trebuie să avem în vedere ambele situații. Mai trebuie spus că forma cea mai des întâlnită în comunicare este așa numita agresivitate simbolică – înjurătura, ridicarea tonului, amenințarea, ridiculizarea etc. Pentru a sintetiza tabloul complex al agresivității Friederich Hocker (Grigoriu Marian Valentin, 2006, pg. 25)¹⁷, spunea că la originea agresivității se întâlnește jocul reciproc al factorilor ereditari, influențele psihologice și culturale, structura sistemului nervos central, mecanismele hormonale și modelele sociale.

Confruntarea cu un interlocutor agresiv nu mai este o noutate pentru omul modern. Există în experiența indivizilor mecanisme de a limita sau combate agresiunea, uneori cu aceleași mijloace. În general plecăm de la ideea că gestionarea agresivității trebuie făcută în așa fel încât să nu escaladeze situația, să nu se răspundă la agresivitate cu agresivitate. Dacă ținem cont, pe de o parte, de faptul că interlocutorii, în marea lor majoritate, sunt cunoscuți, iar pe de altă parte că agresivitatea este mai degrabă o situație de excepție, datorată unui context, este ideal să putem dezamorsa rapid situațiile de comunicare agresive. Pentru a gestiona mai ușor fenomenul, am putea împărți situațiile în care intervine agresivitatea în cadrul comunicării în două mari părți. Vorbim de o agresivitate pozitivă sau socialmente necesară și agresivitate negativă sau de surplus. Cu alte cuvinte, există situații în care agresivitatea se derulează într-un cadru ce poate fi ținut sub control și poate genera capacitarea persoanei, focalizarea pe problemă, încăpățănare în sens de voință de a nu te da bătut etc.

Agresivitatea socialmente necesară se manifestă atunci când putem vorbi de reciprocitate interpersonală, când avem posibilitatea de a răspunde pe măsură celui care a inițiat comunicarea agresivă. Avem libertatea de a răspunde la agresivitate cu agresivitate. Dacă ne gândim mai bine, asta facem în mod repetat în relațiile noastre cu ceilalți. Altfel spus, vorbă bună pentru vorbă bună, vorbă rea pentru vorbă rea. Individului, dornic de a-și proteja imaginea și de a se securiza, i se pare normal să reacționeze după acest principiu. Din nefericire, soluția este profund contraproductivă și nu face altceva decât să boicoteze procesul de comunicare. De ce? Pentru că prin tranzacționarea reciprocă a agresivității, la un moment dat, lucrurile scapă de sub control, pentru o parte sau pentru ambele părți, iar comunicarea degenerază în conflict. Reluând o idee anterioară, trebuie să găsim simțul măsurii. Este foarte important să facem față agresivității interlocutorului, în primul rând pentru a ne proteja pe noi înșine și, în al doilea rând, pentru a nu permite

exacerbarea situației agresive.

Cum anume facem acest lucru? Propun o abordare a comunicării în condiții de agresivitate etapizată, pentru a nu scăpa de sub control lucrurile. În momentul în care conștientizăm că ne aflăm în fața unei comunicări agresive, pentru a-i păstra caracterul pozitiv, sau socialmente necesar cum l-am denumit, parcurgem următoarele etape:

- *separăm rapid problema de persoană.* În general, în procesele de comunicare se ciocnesc probleme provocate de persoane și nu persoanele ca atare. Asta pentru că interesele sunt determinate de anumite trebuințe, care la rândul lor nu sunt altceva decât mici sau mari probleme care trebuie rezolvate. Prin această separare, ceea ce ne interesează din acest moment este problema care naște controversele și determină agresivitatea. Dacă un coleg ne spune, puțin iritat, că am devenit nepăsător față de el nu este bine să îi spunem: “ai terminat” sau “nici tu nu ești mai breaz”, deoarece prin această exprimare, nu numai că nu am separat problema de persoană, dar îl și atacăm direct, inițiind astfel reciprocitatea. Dacă însă, vom spune: “ce anume înțelegem prin nepăsare?” sau: “poți să îmi dai te rog un exemplu concret” facem două lucruri bune. În primul rând, separăm persoana de problemă și, în al doilea rând, îl obligăm indirect să ne descrie cum vede el „nepăsarea noastră”. Deja, în acest moment, centrul de greutate al comunicării se mută pe problemă.

- *încercăm să nu reacționăm la problemă ci doar să răspundem,* este o modalitate eficientă de blocare a comportamentelor agresive. Marea diferență între reacție și răspuns constă în faptul că, spre deosebire de reacție, răspunsul este calculat, logic, detașat. Într-o comunicare agresivă spiritele se încing și trebuie „răcite”. Reacția nu face altceva decât să le încingă și mai tare, deoarece preia și afectivitatea (emoția) care se acumulează deja în comunicare. A răspunde înseamnă a-ți calcula rapid interesele de moment. Cel mai indicat este să ascuți, să folosești feedback-ul și să îți calculezi o pauză suficientă pentru a-i da voie interlocutorului să se elibereze de agresiune. “Înțeleg că ești supărat pentru că tu crezi că sunt nepăsător...”, sau „este nevoie, într-adevăr, să lămurim problema imediat” - sunt răspunsuri care pot conta enorm în economia comunicării ulterioare. Trebuie să înțelegem că interlocutorul nostru este supărat și furios, mai mult decât atât, în acest moment el crede că are dreptate să fie așa. Răspunsul trebuie să aibă două finalități. În primul rând, prin răspuns nu mai trebuie mărită agresivitatea ci ea trebuie redusă cât se poate de mult. În al doilea rând, răspunsul trebuie să fie numai la problemă. Sub nici o formă nu trebuie să luăm în calcul atunci când răspundem anumite atitudini ale persoanei sau să emitem judecăți de valoare la adresa ei.

- *analizăm cauzele problemelor.* După ce am reușit să controlăm agresivitatea interlocutorului și să ne detașăm de emoțiile aferente, este momentul să privim mai atent problema care a apărut. Întrebările de bază precum: cine?, ce?, unde?, când?, cum?, cât? ne pot ajuta să înțelegem mai bine cum s-a ajuns aici. Problemele sunt ca un aisberg, au o parte de suprafață, sau la vedere, și una de adâncime, sau ascunsă. Cu cât reușim să săpăm mai adânc și să găsim adevăratele

cauze, cu atât mai mult există șansa de a nu se mai repeta această poveste. Trebuie acceptat faptul că cele mai multe bătăi de cap ne dau problemele care se tot repetă în relațiile noastre cu ceilalți. Probleme pe care noi le credeam rezolvate, apar cu și mai multă forță, uneori surprinzându-ne nepregătiți. Este un indicator suficient pentru a înțelege că nu avem abilități de rezolvare definitivă a acestor probleme.

- *ajutăm interlocutorul să-și depășească problemele.* Uneori interlocutorul înțelege greșit și trebuie să își schimbe modul de a acționa sau de a percepe lucrurile. Acest lucru este greu de acceptat, deoarece se declanșează sentimentul de inferioritate. După o situație agresivă, “rănilor se ling mult mai greu” atunci când nu ai avut dreptate. Apare sentimentul de superioritate, la cel care a câștigat, și de inferioritate, la cel care a pierdut. Este cazul să-i oferim interlocutorului nostru soluții în avantajul lui. Depășirea problemei are trei aspecte. În primul rând, înțelegerea poziției interlocutorului, în acest fel agresivitatea de care a dat dovadă este mai ușor de acceptat. În al doilea rând, interlocutorul trebuie să știe că putem fi foarte ușor în locul lui, că, și noi, dacă ne-am confrunța cu o asemenea problemă putem gândi la fel. În al treilea rând, putem formula împreună o soluție astfel încât problema să nu se mai repete. Învățarea din situații critice este o metodă de perfecționare a abilităților de comunicare eficientă.

Există situații care pot fi ușor înțelese apelând tot la experiența personală, în care agresivitatea celui alt nu mai poate fi contracarată cu propria agresivitate. Vorbim în aceste situații de o agresivitate neacceptată, sau de surplus, atunci când celălalt începe să amenințe verbal, să insulte, aruncă cu obiecte (nu încă în dumneavoastră). Tot ceea ce am discutat la nivelul agresivității acceptate, nu mai este valabil. În fața unei asemenea violențe putem să fugim dar sunt situații când nu avem unde. Să ne gândim la legile asertivității, în special la ultima. Este timpul să reacționăm pe măsură. Cu toate că sunt mulți specialiști care nu recomandă o conduită la fel de agresivă, chiar dacă este construită rațional, a spune: “stop” sau “nu permit asemenea manifestări din partea ta”, pe un ton grav sau autoritar, pot fi acte care salvează situația.

- *facem apel la situații trecute.* Să ne gândim la un alt aspect care merită introdus în ecuație. De cele mai multe ori, asemenea comunicări agresive le avem cu persoane pe care le cunoaștem dinainte. Avem cunoștință despre cum s-a finalizat un proces de comunicare anterior. Pentru aceste situații, care în opinia noastră sunt cele mai multe, după etapa de tatonare, de redresare, dacă lucrurile nu se rezolvă putem încerca să spunem: ”sper că lucrurile nu vor evolua așa cum s-a întâmplat ultima oară” sau “se pare că repetăm scenariul de data trecută”. Apelul la trecut este important pentru ca persoana din fața noastră să conștientizeze că știm care vor fi mutările lui. În felul acesta se poate calma mai repede. Folosind aceeași tehnică putem utiliza și alte trucuri care au fost eficiente în comunicările agresive trecute. Dacă acceptăm ca agresiuni trecute să revină în comunicare, ne asumăm un mare risc. O persoană poate greși față de noi fără intenție și merită iertată, poate greși cu intenție, și merită ier-

tată dacă nu se mai repetă; dar atât. Dacă suntem deja la a patra sau la a cincea agresiune, nu contează dacă are la bază aceeași problemă care se tot repetă.

- *propunem o alternativă și urmărim reacția interlocutorului.* Trebuie afirmat în mod direct faptul că nu vom mai continua pe același ton discuția și dacă dorește să comunice cu noi interlocutorul trebuie să adopte alternativa pe care o propunem. Alternativa trebuie transmisă pe un ton autoritar și ferm. Chiar dacă, în trecut, nu am procedat la fel, modul nostru direct îl poate opri pentru a evalua noua situație. Această tehnică a adoptării unei comportament opus față de ce am făcut în trecut, poate intimida sau chiar speria persoana. Dacă rămânem ferm pe poziție sunt șanse să dea înapoi, pentru că unii interlocutori sunt agresivi cu noi tocmai pentru faptul că ne cred slabi și fără apărare.

- *trebuie să-l determinăm pe interlocutor să înțeleagă că el are o problemă.* De multe ori interlocutorul nostru insistă pe ideea că din cauza noastră se comportă așa. Dincolo de faptul că modul nostru de comportament, oricare ar fi el, nu scuză comportamentul său agresiv, este în fapt o scuză ridicolă. Trebuie să îi spunem direct că problema este a lui și că responsabilitatea îi aparține. Nu trebuie să ne compătimim noi pentru agresiunea interlocutorilor noștri. Uneori este foarte greu să facem un asemenea pas, pentru că este vorba de persoane foarte apropiate de noi, dar este singura soluție. Chiar dacă vrem doar să analizăm problema, nu este bine să fim în mijlocul evenimentului. Ceea ce este cel mai important este să eliminăm agresivitatea cât mai repede. Ceea ce vom face ulterior este o altă problemă.

- *puterea de a refuza, să spunem nu.* Într-o comunicare agresiv-negativă care se repetă trebuie să învățăm să refuzăm, să avem curajul să spunem nu. Este absolut necesar să facem acest lucru față de persoane pe care le considerăm simpatice, dar care greșesc nepermis de mult față de noi. Trebuie să înțelegem că a spune „nu” înseamnă a ne proteja propriile interese. A refuza înseamnă a pune propriile nevoi înaintea nevoilor celui alt. Am repetat pe parcursul acestui studiu că o comunicare este eficientă în momentul în care ne îndreptăm atenția și spre interesele altora încercând să îi ajutăm. Ajutorul pe care noi îl acordăm altora nu trebuie să lezeze propriul nostru interes. Dacă suntem agresat de un amic, total nejustificat, și continuăm să îl ajutăm, devine contraproductiv. Folosim simțul măsurii în procesul de comunicare, iar acolo unde este cazul trebuie să spunem nu fără a mai sta pe gânduri. Când refuzăm pe cineva pe merit nu este cazul să încercăm să ne justificăm. Refuzul trebuie să fie parte a voinței noastre, a lui “nu vreau să mai continui în acest mod”, iar acest lucru nu are nevoie de nici o justificare. Lacombe¹⁸ face o diferență între a explica și a justifica, arătând că explicarea înseamnă a-i recunoaște celui alt capacitatea de a înțelege motivele refuzului. O persoană agresivă, care promovează insulta sau agresarea fizică nu poate înțelege un refuz, iar dacă este justificat, vede în acest lucru o slăbiciune care poate costa ulterior. Refuzul trebuie să fie direct, personal, fără nici o explicație sau justificare, ca un semnal de alarmă, ca o sentință. În acest fel șansele ca el să fie eficient sunt mai mari.

Agresivitatea este o problemă a tuturor oamenilor care au viață socială. Noi putem fi atât emițători, cei care promovăm agresivitatea, sau receptori, cei care primim agresivitatea. Această dublă calitate ne poate ajuta să găsim mai repede simțul măsurii. Noi dorim să fim agresivi față de alții, dar alții să nu fie agresivi față de noi. Agresivitatea însă reclamă agresivitate. Principiul reciprocității, care guvernează relațiile interpersonale, este suficient pentru a înțelege acest lucru.

Pentru a ne determina interlocutorii să creadă că ceea ce spunem este nu numai corect, dar și că transpunerea în practică poate aduce beneficii, trebuie să-i convingem. Convingerea este o cale persuasivă prin care interlocutorul recunoaște că argumentele și soluțiile noastre sunt bune și pentru el și este pregătit să le folosească din proprie inițiativă. Poate cel mai important punct în acțiunea de a convinge este ca celălalt să înțeleagă faptul că poate câștiga ceva în urma comunicării cu noi. Arta de a convinge ia în calcul:

- analiza gradului de implicare a auditoriului, pentru a vedea măsura în care acesta este afectat de ceea ce spunem. Dacă este puternic implicat este mult mai probabil să fie sensibil la argumentele noastre, ceea ce ne obligă la un comportament concentrat asupra construirii de argumente solide, logice.

- folosirea credibilității - credibilitatea emițătorului în fața auditoriului depinde de imaginea sa și de prestigiul pe care îl are, de bunele intenții percepute, de competență, moralitate sau cinste, și afectează succesul acțiunii de convingere. Schimbările de atitudine bazate pe credibilitate au durată scurtă. Este necesar să facem ca auditoriul să acționeze imediat pentru a nu pierde ce am câștigat deja în baza credibilității;

- construirea unei baze comune. Comunicatorii care exprimă de la început opinii împărtășite de auditoriu, chiar și în altă problemă decât cea în discuție, au șanse mai mari de a schimba atitudinea acestuia în problema de interes. Este cazul ca, la început, să ne concentrăm pe interese și obiective comune cu auditoriu și apoi să trecem la aspectul care ar putea să ne pună în dezacord. Reținem și faptul că oamenii pot fi cel mai bine convinși folosind propriile lor argumente;

- repetare și accentuare; o poziție câștigată trebuie consolidată. Schimbările de atitudine sunt, în general, tranzitorii. Ele pot fi, însă, întărite prin repetarea și accentuarea poziției pentru a se asigura înțelegerea și reținerea pe termen lung sau prin determinarea unei acțiuni a auditoriului în favoarea poziției câștigate;

- folosirea emoțiilor, nu doar a logicii - se realizează prin apelarea la comunicarea suportivă. Vorbele noastre trebuie să convingă nu doar "mințile" ci și "sufletele". Numai așa puterea de convingere este profundă și poate conduce la schimbări stabile. Minciunile și exagerările nu sunt numai neetice ci și neproductive. Dacă ceva nu este sigur trebuie să recunoaștem, dacă există și dezavantaje. Convingerea este bazată pe atitudini care fac ca efectul ei să fie de durată. Nu insistăm pe convingerile personalității și importanța pe care o au asupra comunicării. Puterea de convingere nu se dato-

rează doar rațiunii ci și sufletului; trebuie să comunicăm cu toată ființa ta pentru a putea să convingi. Este o metodă de eficientizare a comunicării care necesită răbdare și tact. Rezultatele nu vin peste noapte dar este, cu siguranță, cea mai eficace dintre toate.

Rezumând, a nu se înțelege de aici că în organizația modernă comunicarea informală ia locul celei formale. Evident, prin natura sa, organizația impune relaționarea într-un cadru formal, dar nu trebuie să ignorăm contextul în care se dezvoltă organizația modernă. Schimbarea și dezvoltarea organizațională implică strategii planificate concretizate în acțiuni la nivel de organizație și acțiuni la nivel individual.

Dezvoltarea unei organizații moderne depinde de promovarea calității și a muncii în echipă (Charles Dygert, Richard Jacobs)¹⁹. Michael West²⁰ vorbește despre abilități de executare a sarcinilor în echipă, și nu individual, ca o garanție a succesului formării unei echipe de lucru. Activitatea organizațiilor moderne, centrată pe promovarea și susținerea de proiecte, obligă la formarea echipelor de lucru, ca o modalitate de creștere a profitabilității. A ignora nevoile și motivațiile individuale, caracteristicile psihocomportamentale, limitele condiției umane, echivalează cu a pierde din vedere esența muncii în echipă concretizată în cooperare, implicare, asimilare.

Note

1. Charles Dygert, Richard Jacobs, Managementul culturii organizaționale, Editura Polirom, Iași, 2007
2. Fabrice Lacombe, 2002, Rezolvarea dificultăților de comunicare, Ed. Polirom, Iași, p. 41-42
3. Jean Clauade Abric, Psihologia comunicării, Editura Polirom, Iași
4. Fabrice Lacombe, Rezolvarea dificultăților de comunicare, Editura Polirom, Iași, 2005
- Mihaela Prună, Comunicare și relații publice, note de curs, Editura ProUniversitaria, București, 2006
6. Vera Bikenbihl, Antrenamentul comunicării sau arta de a convinge, Editura Gemma Print, 2007
7. Michael West, Lucrul în echipă, Editura Polirom, Iași, 2005
7. Zoltan Bogathy (coord.), Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, 2007
8. Vera Birkenbihl, Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege, 1998, Ed. Gemma Press, București, p.163
9. D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman, Organizational Behaviour, West Publishing Company SUA, 1992 p. 52
10. T.K. Gamble, M. Gamble, Communication Works, McGraw-Hill, New York, 1993
11. J. G. Longenecker, Principles of Management and Organizational Behavior, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio, 1969
12. T. K. Gamble, M. Gamble, op. cit., 1993
13. Ion-Ovidiu Pânișoară, 2004, Comunicarea eficientă, Ed. Polirom, Iași, p. 53
14. Jean Lohisse, 2002, Comunicarea, de la transmiterea mecanică la interacțiune, Ed. Polirom, Iași, p.118

15. R. Căndea, D. Căndea, *Comunicarea managerială*, 1996, Ed. Expert, București
16. R. Căndea, D. Căndea, 1996, op.cit.
17. Grigoriu Marian Valentin, *Crizele și conflictele contemporane*, Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006
18. F. Lacombe, op.cit., 2005
19. idem
20. Idem

Rezumat

Studiul de față propune o interpretare a funcționalității organizației moderne prin prisma promovării comunicării informale de tip pozitiv (manifestată prin preocupare, animare, implicare), în special pe orizontală, (comunicarea colegială) mult timp plasată într-un plan secund, considerându-se că nu are un rol definitoriu în dezvoltarea organizațională. Sigur că trebuie să ținem cont, dat fiind specificul spațiului organizațional, de comunicarea scrisă, formală, atât pe verticală, cât și pe orizontală etc. dar, ceea ce surprinde este flexibilizarea tot mai mare a structurilor ierarhice prin dezvoltarea comunicării în plan informal. Ipoteza conform căreia comunicarea informală are rolul de a răspunde mai eficient nevoilor personale, și prin ele celor profesionale, ale angajaților este urmărită, atât prin studiile unor specialiști recunoscuți în analiza organizațională cât și prin intermediul unor studii calitative personale. În planul analizei teoretice comunicarea informală este „apropiată”, în mod interesant de comunicarea eficientă, acel tip de comunicare în care toate persoanele implicate în procesul de comunicare își ating interesele. Comunicarea eficientă este un fundament suficient pentru ca la nivelul organizației comunicarea informală de tip pozitiv să fie pusă în practică.

Din această cauză comunicarea eficientă, prin efectele sale, poate sta la baza climatului de muncă permisiv și, de asemenea, ea reprezintă finalitatea unor demersuri de îmbunătățire a comunicării prezentate în studiu.

Abstract

New Dimensions of Communication in Modern Organizations

The study subjects to attention an interpretation of the modern organization functionality by bringing upfront the positive informal communication (as displayed by interest, animation, involvement), especially horizontally, (collegial communication) too long placed on a second level of importance, considering it does not play a key role in organizational development. Definitely one should take into consideration, given the specific of the organizational environment, the written, formal communication both vertically and horizontally etc. However, what really surprises is the increasing flexibility of the hierarchical structures due to a development of the informal communication.

The hypothesis according to which the informal communication responds more efficiently to employees' personal needs, and through them to professional needs, is tackled by both the research of renowned specialists in organizational analysis and individual qualitative studies. Theoretical analysis interestingly places informal communication closer to efficient communication, that type of communication in which all individuals involved in the communication process meet their needs and expectations. The efficient communication represents a sufficient basis for the positive informal communication to be put into practice at organizational level. Based on this, the efficient communication, through its effects, can be the foundation of a permissive work environment, while representing the outcome of certain communication improvement approaches as presented in the research.

Cuvinte cheie: comunicare, organizație, tipologia comunicării, comunicare eficientă, climat organizațional.

Key Words: communication, organization, communication typology, organizational climate