

ASPECTE PRIVIND UTILIZAREA COMUNICĂRII ASERTIVE ÎN CADRUL COMUNICĂRII MANAGERIALE PENTRU IMM-URILE DIN REPUBLICA MOLDOVA

Viorica CARAUȘ

*Școala Doctorală Economie, Finanțe și Management, Facultatea Inginerie Economică și Business,
Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău, Republica Moldova*

Coordonator științific: Maria GHEORGHITĂ, prof. univ, dr., Universitatea Tehnică a Moldovei

Rezumat. *Prezentul articol argumentează rolul comunicării asertive, ca și instrument utilizat în comunicarea managerială pentru IMM-urile din Republica Moldova. Este elucidată, conform literaturii de specialitate, noțiunea de comunicare asertivă, fiind descrise și caracteristicile comunicării asertive. În document este prezentat modelul comunicării asertive. Totodată este explicată și argumentată legătura între comunicarea asertivă și relațiile organizaționale și respectiv performanțele acestora.*

Cuvinte cheie: *comunicare managerială, comunicare asertivă, performanță managerială, climat organizațional, IMM-uri.*

Introducere

Întreprinderile Mici și Mijlocii (IMM-urile) au un rol important în economia oricărei țări. Și pentru economia Republicii Moldova, acest tip de întreprinderi au o importanță majoră. IMM-urile sunt entitățile economice care vin cu oportunități multiple de angajare pentru populația autohtonă (aproape 60% din totalul de salariați ai întreprinderilor), asigurându-i cu venituri pentru a putea activa în Republica Moldova și a evita fenomenul migrațional, la fel nu mai puțin important este și faptul că prin rezultatul activității acestora, piața de mărfuri este într-o măsură asigurată, evident că acestea contribuie și la formarea Produsului Intern Brut al țării noastre. Potrivit Biroului Național de statistică a Moldovei, actualmente, în Republica Moldova 98,4% din totalul de întreprinderi care au raportat activitate au fost IMM-uri, constituind aproape șaiszeci de mii de întreprinderi (59,4mii). Tot pentru anul 2021, IMM-urile au înregistrat a cotă importantă din totalul de venituri din vânzări, aceasta constituind 37,6 % sau 183 569,7 mil. lei [9].

Într-u cât din punct de vedere numeric, IMM-urile dețin o pondere impresionantă și vedem rolul important deținut de acesta în economia națională, preocuparea pentru îmbunătățirea activității acestora reprezintă un subiect de actualitate pentru tinerii cercetători. Printre subiectele aflate în spectrul de cercetare ar fi și comunicarea managerială în IMM-urile din Republica Moldova.

În articolul de față, ne propunem să venim cu o abordare originală în activitatea de comunicare managerială, (în raport cu angajații IMM-urilor), justificând importanța comunicării asertive în comunicarea managerială în general, dar și oferirea managerilor IMM-urilor o soluție pentru situațiile conflictuale care apar în întreprindere și care adacă ar rămâne nerezolvate ar avea efecte negative asupra performanței întreprinderilor.

Rolul comunicării manageriale în activitatea oricărei întreprinderi este de necontestat. O cercetare efectuată pe mai multe întreprinderi americane aflate în proces de transformare și care au implementat managementul schimbării arată două perspective interesante ale fenomenului comunicațional în întreprindere. Pe de o parte, felul cum se comunică în anumite întreprinderi examinate în cercetare reprezintă o problemă importantă, care încetinează schimbarea propusă. Pe de altă parte, comunicarea managerială a constituit factorul care a explicat reușitele înregistrate în managementul schimbării în anumite întreprinderi care au fost supuse la fel respectivei cercetări [4, p.231].

Studiile de specialitate arată că un manager modern este preocupat de cum își poate îmbunătăți performanțele manageriale, de cum poate reuși mai bine în realizarea obiectivelor propuse, de a avea rezultate mai bune, de a forma o echipă mai consolidată și un climat organizațional mai favorabil în întreprindere. Cercetările din ultimii ani arată că există o interdependență între climatul organizațional și performanțele echipelor. Cunoscând acest fapt, preocuparea pentru crearea unui climat organizațional devine un subiect de actualitate. Un climat organizațional favorabil poate fi creat inclusiv prin comunicarea managerială și "tonul" pe care îl dă managerul echipei sale.

Inevitabil însă, în activitatea echipei apar și situații tensionate, care pot genera conflicte în cadrul echipei. Un instrument de comunicare managerială în situații conflictuale sau tensionate, pe care vrem să îl aducem în atenția managerilor din sectorul IMM-urilor din Republica Moldova este comunicarea asertivă.

Noțiunea de asertivitate și comunicare asertivă

În activitatea zilnică a managerilor IMM-urilor din Republica Moldova cu subalternii inevitabil pot apărea și situații tensionate, care pot genera conflicte în cadrul echipei. Un instrument de comunicare managerială în situații tensionate între manager și subalterni reprezintă comunicarea asertivă. Vom elucida în continuare noțiunea de asertivitate și comunicare asertivă.

Conform studiului literaturii de specialitate comunicarea asertivă reprezintă o formă de comunicare care s-a dovedit a fi eficientă în soluționarea conflictelor și tensiunilor interpersonale.

Potrivit cercetătorului american Daniel Ames, care a studiat conceptul de asertivitate și impactul asertivității asupra eficienței în procesul de management și în dinamica interpersonală, asertivitatea reprezintă o descriere a modalității în care o persoană este capabilă să răspundă într-o situație în care pozițiile și / sau interesele sale sunt sau ar putea fi în conflict cu pozițiile sau interesele altora. Omul de știință demonstrează în demersurile sale științifice rolul esențial al asertivității pentru un manager, considerând asertivitatea un atribut al unui conducător [1, p. 116].

Cercetătoarele din Republica Moldova, Vicol și Mancaș, consideră asertivitatea ca și o modalitate de comportament, care are drept obiectiv principal utilizarea competențelor de comunicare asertivă cu scopul de a avea un câștig reciproc în relațiile de comunicare interpersonală [6].

Autorul roman, Nuță A. susține că comunicarea asertivă presupune acel tip de comunicare care presupune pe de o parte claritate și abordare directă în exprimare atunci când sunt vociferate intențiile personale, dar pe de altă parte emițătorul ține cont și de părerea receptorului [2, p.56].

Potrivit cercetătoarei din țara noastră, care a studiat fenomenul asertivității Lungu Viorelia, există câteva trăsături definitorii pentru comunicarea asertivă [5]. Una dintre aceste trăsături presupune că în comunicarea asertivă este "atacată" problema, dar nu și persoana căreia i se adresează emițătorul. O altă trăsătură definitorie pentru comunicarea asertivă ține de faptul că în acest tip de comunicare, exprimarea este descriptivă, evitându-se exprimarea evaluativă. În respectivul tip de comunicare este evitată referirea la general sau global, fiind încurajată abordarea și referirea la specific și concret. În comunicarea asertivă un rol important îl are validarea interlocutorului, chiar dacă opiniile lui nu coincid cu opiniile personale sau sistemul de valori este diferit pentru interlocutori. Ascultarea activă sau suportivă are și ea o importanță majoră în procesul de comunicare asertivă.

Observăm din aceste caracteristici ale comunicării asertive că acest tip de comunicare dintre manager și subordonat presupune o atitudine bazată pe respect și considerație, empatie și înțelegere din partea managerului față de subordonat. Comunicarea asertivă vine și din dorința managerului de a satisface nevoile psihosociale fundamentale ale echipei pe care o conduce, enumerând aici nevoia de apartenență la comunitate sau grup, nevoia de înțelegere, nevoia de siguranță (inclusiv emoțională), nevoia de protejare a imaginii de sine.

În altă ordine de idei, conform unor studii recente făcute de un grup de cercetătorii români care au studiat corelația dintre stilul de comunicare asertiv al managerilor și managementul atenției subalternilor s-a ajuns la concluzia că între aceste două variabile există o corelație pozitivă. Conform aceluiași studiu comunicarea managerială asertivă dezvoltă la subalterni încrederea în sine, conduce la o mai bună îndeplinire a sarcinilor acestora, asigură îndeplinirea nevoilor psiho-emoționale ale angajaților întreprinderilor [7].

Potrivit studiului acelorași grup de cercetători români, a fost studiată și corelația dintre comunicarea asertivă și managementul riscului, ajungându-se la concluzia că comunicarea asertivă corelează negativ cu managementul riscului, reliefându-se faptul că în cazul managerilor care în activitatea lor utilizează comunicarea asertivă probabilitatea de apariție și manifestare a riscului scade.

Putem conchide deci că comunicarea asertivă, ca și instrument de comunicare managerială, oferă managerilor posibilitatea de a fi fermi în susținerea opiniilor și punctelor lor de vedere, evitând însă agresivitatea verbală și ținând în același timp cont și de punctul de vedere al subalternilor.

Modelul de comunicare asertivă propus de Marshall B. Rosenberg

Cercetătorul american, Marshall B. Rosenberg în perspectiva sa despre conceptul de comunicare asertivă (denumită după acest autor și comunicarea nonviolentă sau empatică) arată că comunicarea asertivă servește la crearea de relații autentice, fără a fi necesară compromiterea propriilor valori și nevoi, în același timp, punând în centrul ei empatia. Potrivit cercetătorului, comunicarea asertivă, are menirea de a căuta mereu umanitatea în omul din fața noastră, incluiiv în cazul comunicării manageriale, fără să trebuiască să fim de acord cu acțiunile pe care acesta le-a luat sau dorește să le facă. Rosenberg e de părerea că comunicarea asertivă permite înțelegerea fără a fi neapărat de acord [3].

Rosenberg a propus un model de comunicare asertivă, care conține 4 pași. Important este în acest tip de comunicare, ca atunci când este transmis un mesaj sub formă asertivă, în cazul nostru a managerului către angajat, să se vorbească despre ce a observat sau văzut managerul, ce a simțit el, care este nevoia sa de fapt și doar în ultimă instanță îl roagă pe subordonat, astfel este exprimat clar și onest mesajul de la apersoana întâi, fără atac la persoană, fără a jigni angajatul, dar în același timp trăsmitându-se mesajul de bază clar și cu respect.

Cei patru pași ai comunicării asertive, conform cercetătorului american și pe care îi recomandăm și managerilor IMM-urilor din Republica Moldova să îi utilizeze în comunicarea cu subalternii sunt:

1. Observarea cu privire la ce se întâmplă efectiv
2. Starea emoțională avută atunci când are loc observația
3. Nevoile și valorile identificate cu ajutorul emoțiilor tocmai exprimate
4. O cerință concretă pentru a găsi o soluție și / sau a menține relația funcțională.

Potrivit aceluiași cercetător, există mai multe acțiuni, care au ca efect sabotarea comunicării asertive. Printre acțiunile care pot fi incluse în acțiuni care îngreunează relaționarea cu interlocutorii, în cazul nostru a managerului cu subalternii și apariția de blocaje în comunicare, inclusiv în comunicarea managerului cu angajații, pot fi enumerate: judecățile, etichetele, învinuirile, pedeapsa, amenințările, utilizarea lui "trebuie", inducerea vinovăției sau a rușinei, ordinele, negarea responsabilității, comparațiile.

Exemplificând tipul de comunicare asertivă pentru o situație în care unul dintre angajați nu a realizat sarcinile propuse de manager într-un IMM și urmând pașii propuși de modelul lui Resenberg vom avea următorii pași:

1. Observ că sarcina propusă nu a fost executată
2. Aceasta mă face să simt furie, supărare și dezamăgire
3. Nevoia mea este de siguranță și ordine în cadrul întreprinderii, de performanță, dar și de respect reciproc
4. Te rog respectuos să revizuiеști sarcinile propuse, dar și reușita executării acestora.

În opoziție cu comunicarea asertivă, ar fi comunicarea agresivă, care duce la atacul direct al angajatului, iar exemplificând acest tip de comunicare mesajul managerului ar suna în felul următor: "Iar nu ai realizat sarcinile propuse, nu ești bun de nimic, tu trebuie să faci așa cum își spun eu, te voi concedia dacă vei mai face așa etc."

Observăm cu ușurință diferența dintre cele 2 tipuri de comunicare și putem prevedea care ar fi consecințele vis-a-vis de cum se simte angajatul și care e probabilitatea de confort emoțional și siguranță emoțională în cele 2 situații exemplificate.

Conchidem că comunicarea asertivă reprezintă cheia care deschide ușa spre relațiile bune cu oamenii din jur, inclusiv în comunicarea managerului cu subordonații săi. Este important în acest tip

de comunicare ca interlocutorii să nu cadă pradă impulsurilor și să evite comunicarea violentă și tiparele de gândire care duc la certuri, furie, supărare, dar să rămână umani chiar și în condiții extreme, acest lucru asigurând rezolvarea conflictelor pe cale pașnică în cadrul echipei. Recomandarea pentru managerii IMM-urilor din Republica Moldova ar fi să se documenteze despre acest instrument care poate fi utilizat în cadrul comunicării manageriale pentru a soluționa într-o manieră cât mai bună situațiile conflictuale care apar în comunicarea cu subalternii.

Concluzii

În concluzie putem afirma că complexitatea și importanța comunicării pentru orice întreprindere, inclusiv pentru IMM-urile din țara noastră este majoră. În activitățile sale de zi cu zi, managerii IMM-urilor comunică cu mediul intern sau angajații, cât și cu mediul extern, parteneri, furnizori, clienți.

Comunicarea asertivă vine să susțină managerii în provocările care pot apărea în procesul de comunicare managerială cu subalternii astfel încât relația cu aceștia nu aibă consecințe negative. Comunicarea asertivă duce la îmbunătățirea calității relațiilor dintre oameni, reprezintă o cale de relaționare ce îi permite managerului să fie autentic și, în același timp, să se raporteze la subalternii cu înțelegere, empatie și fără compromisuri.

Reeșind din raționamentele expuse în articol, considerăm oportun de a sensibiliza managerii din sectorul IMM-urilor din Republica Moldova de efectele pozitive ale comunicării asertive în activitatea organizațională.

Referințe

1. Ames, D. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29
2. Nuță, A. Abilități de comunicare. București: Editura Sper, 2004, 127 p.
3. Rosenberg M., B. Comunicarea nonviolentă. București: Ponte, 2014.
4. Whetten D.A., Cameron K.S., Developing management skills. New York HarperCollinsPublishers. 1991
5. Lungu, V. Rolul comunicării asertive în asigurarea unui climat instituțional favorabil. În: *Studia Universitatis*, 2007, 5, pp. 276-279.
6. Vicol, L., Mancaș, M. Formarea competenței de formare asertivă ca o componentă a competitivității. În: *Culegere de articole selectivă ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”*, 2018, 2, 28-29 septembrie 2018, pp. 47-56
7. Sandu, M. L., Pruteanu, L. M., Tabacaru, A., M. The Relationship between Communication Style, Personality Factors and Management in Employees with Management Positions. În: *Anuarul Universității “Petre Andrei”*, 2020, 25, pp. 166-178.
8. <https://www.lumenpublishing.com/journals/index.php/upa-law/article/view/4088/2882> [accesat 2.03.2023]
9. https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2021-9557_59645.html [accesat 01.03.2023]