

## Climatul de comunicare în bibliotecă. Managerii despre subalterni

Natalia ZAVTUR,  
lector superior, Catedra Biblioteconomie  
și Asistență Informațională, U.S.M

Comunicarea managerilor în cadrul oricărei organizații este vitală. Ea determină atât exercitarea funcțiilor conducerei, cât și desfășurarea activității de muncă în ansamblu.

Specialiștii în management susțin că comunicarea este o obligație a fiecărui conducător. Pentru realizarea ei conducătorii trebuie să-și asume o dificilă responsabilitate: de a valorifica comunicarea subalternilor.

Acordând importanța cuvenită procesului comunicativ, conducerea Bibliotecii Municipale "B. P. Hasdeu" efectuează sistematic investigații în acest domeniu.

Într-un articol anterior (Zavtur N. *Evaluarea climatului de comunicare în bibliotecă*. - BiblioPolis. - 2003. - Nr.3. - P.20-24), am relevat rezultatele cercetării privind climatul de comunicare. Ea a vizat modul de a comunica al managerilor în opinia subalternilor.

În cele ce urmează vom expune datele etapei ordinare a investigației consacrate aceluiași subiect, dar avându-i ca respondenți pe înșiși managerii.

Concretizăm, că solicitarea opiniei ambelor părți participante la comunicare a avut ca obiective:

- a) Identificarea corelației dintre viziunile conducătorilor privind comunicarea managerială;
- b) Colectarea unor fapte veridice despre comportamentul managerilor în comunicare (eliminarea elementului subiectiv);
- c) Realizarea feed-back-ului comunicării manageriale.

Au fost supuși examinării managerii funcionali de nivel mediu ai Bibliotecii

Municipale - 33 persoane, care au demonstrat implicare totală.

Chestionarul utilizat a cuprins întrebări identice sau apropiate celor din etapa precedentă de evaluare. În legătură cu aceasta, vom apela la comparație.

Așadar, care sunt rezultatele chestionării managerilor?

Prima întrebare ce le-a fost adresată s-a intitulat: "*Discutați cu subordonații Dvs. probleme legate de activitatea generală a bibliotecii?*". 31 persoane (94%) au dat răspunsul "Da, în mod frecvent".

Bazindu-ne pe acest rezultat, tragem concluzia că majoritatea conducătorilor evaluează și creează premise favorabile climatului de comunicare, alături de determinarea unor subiecte comune pentru discuția cu subalternii. Faptul a fost confirmat și de evaluatorii managerilor cu sprijinul a 80% opinii. (*Ibidem*, p.21).

Următorul aspect supus chestionării a fost preocuparea managerilor pentru funcționalitatea comunicării. Conducătorii trebuie să se intereseze dacă informațiile lansate de ei sunt recepționate, dacă sunt realiste și utile, altminteri s-ar produce neînțelegeri, înrăutățirea climatului de comunicare.

În contextul acestei cerințe s-a specificat: "*Obisnuiți - atunci când transmiteți un mesaj sau formulați o solicitare unui subordonat - să verificați în ce măsură informațiile respective sunt necesare, corecte și eficiente?*"

Răspunsul dominant la această întrebare se raportează la păreri: "Da, de regulă" - 22 persoane (67%) și "Da, întotdeauna" - 7 persoane (21%).

S-a mai înregistrat varianta de răspuns "Numai când se pare că ceva nu merge", notată de 4 persoane (12%). Aceasta de asemenea ar putea fi acceptată. Deși nu face dovada unui interes permanent pentru actul comunicării, ea arată că există cel puțin un control asupra situațiilor dificile în sfera dată.

Apropiată subiectului anterior este chestiunea "Considerați că mesajele, solicitările Dvs. trebuie însoțite de explicații suplimentare chiar și în cazul în care subordonatul este familiarizat cu subiectul?"

Aici, răspunsurile s-au repartizat respectiv:

"Sigur, explicațiile suplimentare nu strică nimănui" - 22 persoane (67%);

"Nu, doar îi atrag atenția că este important" - 8 persoane (24%);

"Numai când subiectul este foarte important pentru mine" - 3 persoane (9%).

Cu certitudine, conducătorii trebuie să ofere explicații privitoare la mesajele emise, dar fără a face abuz, pentru că aceasta ar demonstra o anumită subapreciere a subalternilor.

Reiese că dintre răspunsurile de mai sus pot fi admise ultimele două, deși au acumulat un număr mai mic de opinii. Însă tocmai acestea demonstrează că explicațiile trebuie făcute atunci când este nevoie și nu pentru orice eventualitate.

De altfel, evaluându-și șefii, subalternii au menționat că informațiile prezentate de conducători le sunt întotdeauna clare. Despre aceasta au relatat 85 la suta din respondenți (*Ibidem*, p.23).

Comunicarea, e cunoscut, se sprijină pe încrederea reciprocă a celor implicați. Dar se cunoaște și faptul că respectarea acestei norme este problematică, fiind condiționată de mai mulți factori ca: diversitatea naturii umane, diferența condițiilor de existență; într-o organizație - de poziția ierarhică diferită etc.

Cu referire la credibilitate, managerilor li s-a pus următoarea întrebare: "Aveți încredere în personalul aflat în

subordinea Dvs.?"

La aceasta ei s-au pronunțat în modul următor: "De regulă, da" - 15 persoane (46%), "Nu în toate situațiile" - 11 persoane (33%), "Da, pînă la proba contrarie" - 5 persoane (15%), "Nu în toți am încredere" - 2 persoane (6%).

Observăm că răspunsurile exprimă deficitul de încredere acordat de șefii subalternilor; aceasta este o regulă pentru mai puțin de jumătate din respondenți, iar pentru restul este un sentiment determinat de anumite circumstanțe.

Reiese, credibilitatea este o problemă a managerilor evaluați. Însă, aceasta nu înseamnă că putem reduce soluționarea ei la o singură acțiune. Este vorba de o sarcină complexă, care solicită o abordare multiaspectuală, implicînd cunoașterea profundă a subordonaților, valorificarea potențialului lor de muncă, umanizarea relațiilor etc.

Un rol asemănător cu încrederea îl are pentru climatul de comunicare respectul. Managerii trebuie să-și respecte subalternii deoarece aceștia sunt ființe umane și pentru faptul cum se poziționează ei în organizație (atitudine, competență, realizări etc.).

La întrebarea "Considerați că dacă vă sunt subordonați, ei va merită respectul?" conducătorii evaluați au răspuns astfel: "Da, desigur" - 22 persoane (67%), "Lucrurile acestea nu au legătură între ele" - 6 persoane (18%), "Nu toți sunt demni de respectul meu" - 4 persoane (12%); o persoana n-a dat răspuns.

Din cele monitorizate se vede că cea mai mare parte a managerilor manifestă respect pentru subordonați, fapt care merită apreciere. Dar prezenta altor opinii cere un comentariu aparte.

Este eronată părerea că comunicarea și respectul subalternilor nu au nici o legătură. Comunicarea nu este doar un act mintal, ci și unul psihologic, prin care se antrenează emoțiile și sentimentele oamenilor. Iar sentimentul cel mai puternic resimțit de ființa umană este cel al respectului pentru demnitatea sa.

Din aceleași considerente credem că este greșită afirmația că "nu toți sunt demni de respect". Fiecare om are o sensibilitate. Iar șefii trebuie îndeosebi să țină seama în mod deosebit de acest fenomen, fiindcă ei sunt și educatori.

E curios că subordonații au apreciat șefii mai înalt decât s-au autoestimat aceștia: 90 la sută au susținut că resimt respectul conducătorilor (*Ibidem*, p.22).

Într-un climat al comunicării nu lipsesc stereotipurile lexicale și cuvintele parazitare. Acestea nu numai că denotă o sărăcie a vocabularului celui ce vorbește, dar și irită interlocutorul. Cu privire la subiectul dat respondenților li s-a cerut să spună: "*Sesizați în modul de a vorbi al celor din jur expresii stereotip sau paraziți verbali? Admiteți în propriul limbaj astfel de deficiențe?*"

Dintre răspunsurile prezentate atenționăm asupra următoarelor: 24 persoane (70%) au menționat că observă la alții abateri de așa gen, 13 persoane (39%) au recunoscut că ele înseși comit, 6 persoane (18%) au spus că își supraveghează limbajul, 10 persoane (30%) în raport cu alții și 14 persoane (42%) în autoestimare sunt de părere că aceste lucruri nu au mare importanță.

Din cele expuse nu e greu să conchizi că cultura vorbirii managerilor estimați mai lasă de dorit, iar unii pur și simplu nu dau importanța exprimării.

S-ar putea întâmpla, însă, ca participanții la comunicare să fie familiarizați în mod diferit cu cuvintele noi și din acest motiv să nu se înțeleagă. Iată de ce respondenților le-a fost adresată întrebarea: "*Credeți că uneori mesajele Dvs. nu sunt corect receptate, deoarece folosiți neologisme, termeni de strictă specialitate sau prea elevați?*"

Cu această ocazie s-au evidențiat îndeosebi două păreri:

"Nu, în general încerc să-mi adaptez limbajul la interlocutor" - 15 persoane (46%);

"Da, dar revin asupra mesajului, explicând termenii" - 14 persoane (42%).

Prima opinie poate fi aprobată, fiindcă o regula a comunicării prevede utilizarea cuvintelor adecvate situației. Însă acest mod de comunicare trebuie considerat provizoriu deoarece, în caz contrar, ar stopa explorarea terminologiei noi.

Cea de-a doua viziune este mai mult propice, dar nici ea nu e totalmente acceptabilă, pentru ca explicarea termenilor noi nu poate dura la nesfârșit.

Adevărul este ca managerii trebuie să efectueze instruirea subordonaților în vederea culturii vorbirii. Climatul de comunicare se sprijină inclusiv pe competența terminologică reciprocă a părților implicate.

Un factor determinant al calității comunicării este tonul vocii. Acesta denotă preocuparea vorbitorului pentru problema examinată, exprimă atitudinea față de interlocutor; în general, caracterizează, în multe privințe, personalitatea.

Cu referire la tonul comunicării respondenții au fost întrebați: "*Vi se întâmplă ca în timpul transmiterii sau primirii unui mesaj să vă enervați, să ridicăți tonul?*"

Răspunzând la întrebarea în cauză o singură persoană a spus "Da, destul de frecvent", două - "Nu, niciodată". În rest, opiniile s-au distribuit în mod egal (cite 15 persoane, corespunzător 45,5%) între următoarele versiuni de răspuns: "Uneori, când sunt prea stresat" și "Nu, în general mă stăpînesc".

În situația descrisă îngrijorează faptul că aproape jumătate din managerii evaluați au mărturisit că admit un ton nepotrivit pentru comunicare. Despre așa persoane se spune că sunt "oameni ai dispoziției"; cu ei, de regulă, e dificil de comunicat.

Dar, o dată ce greșeala este identificată, există speranța că lucrurile pot fi redresate. E în măsura conducătorilor să efectueze evaluarea de sine și să țină momentele stresante sub control.

Un loc aparte în climatul de comunicare îl are ascultarea corectă. Sensul acesteia constă în a percepe informația integral și a lua o decizie corec-

tă pe marginea ei.

Privitor la ascultare, respondenților li s-au pus mai multe întrebări.

Prima a fost: *"Ascultați cu atenție și pînă la capăt mesajele ce vi se transmit?"* La aceasta chestiune răspunsurile de baza au fost îmbucurătoare: "Da, de regulă" au notat 18 persoane (55%), "Da, întotdeauna" – 11 persoane (33%). Astfel, s-a dovedit că majoritatea managerilor evaluați posedă capacitatea de concentrare asupra conținutului mesajului.

S-a înscris și varianta de răspuns "De obicei, îmi dau seama despre ce este vorba din primele cuvinte", sprijinită de 4 persoane (12%).

Considerăm că aceasta trebuie dezaprobată din start, deoarece autorii ei sunt cei care riscă să piardă din informațiile audiate și să ia o atitudine eronată față de vorbitor.

Altă chestiune legată de ascultare, atenție s-a intitulat: *"În timp ce discutați cu cineva, vi se întimplă să mai rezolvați și alte probleme (telefonul, semnături, vizite neașteptate)?"*.

Referitor la aceasta s-au distins două niveluri de răspuns cu număr identic de voturi (cite 14 persoane, respectiv 42%): "Da, dar nu de regulă" și "Da, dar nu în mod intenționat, numai dacă nu se poate altfel".

Vom considera informațiile date ca fiind reale, dar cu impact nefavorabil asupra climatului de comunicare. Susținerea atenției cu lucruri străine, indiferent de împrejurări, afectează calitatea dialogului, iar pe plan etic aduce atingere sentimentului de respect. Conducătorii trebuie să facă tot posibilul pentru a elimina aceste obiceiuri.

În sensul ascultării corecte s-a pus și întrebarea: *"În timpul discuțiilor, aveți tendința de a va întrerupe interlocutorul, de a completa cu informații sau de a prezenta informații opuse?"*

Pronunțându-se pe marginea acestei întrebări, cea mai mare parte a respondenților a dat dovadă de o înțelegere justă a rolului intervențiilor în comunicare, optind pentru răspunsul "Da, dacă mi se pare necesar" (25 persoane, 76%). Alții au luat o atitudi-

ne incorectă, punctind sintagmele: "Da, mi se întimplă frecvent" (2 persoane, 6%) și "Nu-i întrerup niciodată pe interlocutorii mei" (6 persoane, 18%).

Cu siguranță, intervențiile sunt binevenite în comunicare. Ele tind să încurajeze vorbitorul de a-și continua gândul sau să-l readucă în albia temei dialogului dacă se abate, să completeze mesajul, să reflecte punctul de vedere etc. Dar intervențiile prea frecvente nu sunt recomandabile, fiindcă adeseori împiedică evoluarea gândului. La fel, tăcerea totală este amenințătoare deoarece ascunde reacția ascultătorului.

Una din întrebările chestionarului de evaluare s-a raportat la modul de înscriere a comunicării în stilul de conducere a managerilor. Se știe: conducătorii autocrați nu admit opinii străine, nu suportă replici; în general evită comunicarea interpersonală. Dimpotrivă, cei democrați manifestă încredere în potențialul creativ al oamenilor, încurajează comunicarea pentru a colecta cit mai multe idei.

La întrebarea *"Sunteți de părere că unele idei, sugestii de îmbunătățire venite din partea subordonaților reprezintă o formă mascată de atac la prestigiul Dvs.?"* mai bine de jumătate din respondenți – 20 persoane (61%) au ales varianta pozitivă de răspuns – "Nu". Ea vine în concordanță cu părerea subalternilor care, evaluând managerii, în proporție de 76 la sută au spus că șefii sunt interesați de părerile lor (*Ibidem*, p. 21).

Totuși, o parte semnificativă a conducătorilor evaluați (29%) a oferit păreri inacceptabile vis-a-vis de răspunsurile "Da", "Uneori", "Nu m-am gândit". Aceștia probabil nu pun preț pe punctul de vedere al subalternilor, ori sunt în relații încordate cu ei.

Dacă lucrurile stau așa, managerii trebuie să-și revadă stilul de conducere, inclusiv sub aspectul comunicării.

Ultima întrebare adresată respondenților a avut scopul să determine care este atitudinea generală a conducătorilor față de procesul comunicării. Ea a fost formulată astfel:

*"Considerați benefice inițiativele de comunicare ale subordonaților sau omologilor Dvs.?"*

Propunind răspunsuri la întrebarea dată, managerii, în cea mai mare parte, au demonstrat că sunt deschiși pentru comunicare. Părerile lor s-au împărțit preponderent între prevederile: "Depinde de situație" – 20 persoane (61%) și "Da, întotdeauna" – 11 persoane (33%).

Prima versiune poate fi acceptată pentru că comunicarea este, în general, situativă; a doua – fiindcă promovează managerii ușor abordabili în comunicare.

Totalizînd chestionarea managerilor funcționali ai Bibliotecii Municipale "B.

P. Hasdeu", punctăm concluziile de ansamblu: majoritatea conducătorilor Bibliotecii demonstrează prezența capacității de comunicare, exprimată în cunoștințe, aptitudini, deprinderi de a comunica; potențialul de comunicare este benefic climatului rational în vederea desfășurării unei comunicări sensibile și eficiente; pentru unii conducători comunicarea este încă o problemă vizavi de comprehensiunea psihologiei comunicării, însușirea culturii vorbirii, învățarea tehnicilor corecte.

Comunicarea este o artă. Valorificarea ei nu are limite. Managerii trebuie să-și șlefuiască permanent comunicarea, să muncească mereu pentru perfecționarea ei.

**A PROPOS...** *Dna Natalia Zavtur, lector superior la facultatea ce pregătește și specialiști pentru biblioteci, din cadrul U.S.M., mai este o fidelă și apreciată autoare a BiblioPolis-ului.*

*Zilele acestea, dna N. Zavtur împlinește o frumoasă aniversare. Profităm de ocazie pentru a ne exprima încă o dată sincerele noastre sentimente de simpatie și considerație. Totodată, ne alăturăm celor care o felicită pe dna Natalia Zavtur cu prilejul jubileului, urîndu-i Mulți ani cu sănătate, mari bucurii și frumoase realizări în viața cotidiană, la Catedră și în munca de cercetare.*

**BIBLIOPOLIS**

## Solicitarea și perceperea literaturii pedagogico-didactice

**Genoveva SCOBIOALĂ,**  
*manager Departamentul  
Marketing*

Sunt deja foarte bine cunoscute funcțiile unei biblioteci publice în societatea modernă: informațională, culturală și educativă.

Metamorfozele dintr-o societate democratică impun o atitudine aparte față de procesul instructiv-educativ care, în baza reformelor curriculare survenite, necesită noi forme și metode de activitate, în mare măsură bazate pe schimbul de informații și experiență, pe probleme de reflecție și discuție, fie în școli, media, cen-

tre pentru educație, dar în mare parte și în biblioteci. Ele, bibliotecile, au menirea să complinească procesul de instruire cu diverse surse – tradiționale și electronice, ce ar corespunde imperativelor învățămîntului modern, calitatea căruia este determinată de mărimea investițiilor în resursele umane. Numai un învățămînt calitativ poate forma specialiști competitivi, capabili să pună la baza educației nu numai însușirea disciplinelor și cultura generală, dar și for-