

# COMUNICAREA PROFESIONALĂ: COMPORTAMENT INDIVIDUAL ȘI ACȚIUNE CORPORATISTĂ

*Tatiana COȘERIU,  
director adjunct, BM „B.P. Hasdeu”*

## **Abstract**

*The article is about the results of the professional communication in the BM structures.*

*The experiment was conducted on the behavior, management styles and groups cohesion. The experiment was an innovation in the institutional management.*

**Keywords:** *communication, institutional culture, behavior, social roles, group dynamic, management styles, transactional analysis, sociotics.*

\* \* \*

Cultura devine astăzi un spațiu de rezonanță al schimbării la toate nivelurile sistemului social. Gînditorul Lucian Blaga consideră omul ca ființă culturală, „omul nu poate fi definit ca om decît prin actul de cultură”, deoarece omul:

- are trebuințe culturale;
- este producător de cultură;
- este produs al culturii [1].

Diversitatea și complexitatea concepțiilor demonstrează încă o dată multidimensionalitatea fenomenului *cultură*. Astfel, *cultura se concepe ca rezultat al tendinței și capacității omului de a-și marca în mod deosebit mediul de viață* (savantul francez Claude Lévi-Strauss), *o direcție prin care omul își dezvoltă predispozițiile sale* (gînditorul spaniol José Ortega y Gassét), *universul simbolic în care omul își realizează activitatea* (filozoful german E. Cassirer), *cîmp informațional al societății, crearea omului,*

*sistemul mijloacelor și rezultatelor activității umane determinate istoric* (L. Kruglova) etc.

În urma unei ample și temeinice analize, Alfred Kroeber și Klyde Klockohn [2] sintetizează toate enunțurile cunoscute la momentul actual: „Cultura constă în modele implicite și explicite de comportament și pentru comportament, acumulate și transmise prin simboluri; esența culturii rezidă în idei tradiționale apărute și selectate istoric și în valorile ce li se atribuie; sistemele de cultură pot fi considerate, pe de o parte, produsele acțiunii, iar, pe de altă parte, determinanți ai acțiunilor viitoare.” Acești specialiști identifică cinci dimensiuni ale conceptului cultură:

- 1) modalitățile perceptive, reactive și interpretative ale psihicului uman;
- 2) modelele de comportament, practicile, ritualurile, obișnuințele;
- 3) patrimoniul spiritual – cunoștințe, limbaj, simboluri;
- 4) produsele creativității umane – opere literare, muzica, pictura, sculptura, arhitectura;
- 5) ansamblul instituțiilor, al formelor și regulilor de organizare.

Definirea culturii a pendulat între un sens limitat și unul foarte larg, în conformitate cu care cultura ar cuprinde „întregul mozaic al creației umane” ca sistem al tuturor produselor activităților sociale ale oamenilor, în măsura în care ele intră în circuitul ulterior al vieții sociale [3].

Cultura este de neconceput fără procesul de comunicare. În variatele sale forme, comunicarea umană a permis adăugarea valorilor culturale de-a lungul istoriei, conferind omenirii un caracter cumulativ. Constantin Noica spunea că „toată viața și toată societatea, laolaltă cu toată cultura, sînt o chestiune de comunicare”, iar E. Hall consideră că „...esența culturii, ba chiar a vieții în sine este comunicarea”. Ca instrumente ale comunicării, bibliotecile sînt văzute drept „o suită de momente de organizare superioară a informațiilor, care permit transferul acestora prin timp și spațiu” [4].

Cultura instituțională reprezintă conștiința implicită a instituției care dă dovadă de complexitatea sa și reiese din comportamentul atît al conducerii, cît și al angajaților. Comunicarea profesională devine liantul pentru obținerea unor rezultate excelente de durată.

Instituțiile reprezintă cadrul de lucru unde este identificată și definită o serie de acțiuni umane. Ele se constituie în comunități umane. Prin urmare, cadrul instituțional al comunității umane este extrem de dinamic. Acest dinamism este accentuat îndeosebi de acțiunea factorilor psihosociale, politici și culturali care interferează la un moment dat. Comportamentele comunicaționale și psihosociale ale indivizilor care o compun determină schimbări permanente atît de imagine, cît și de atitudine. Comunicarea este liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoașterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspect psihosocial, asigurînd funcționarea normală a colectivului, indiferent de mărimea și natura sa.

Comunicarea face parte din „infrastructura” instituției. Orice efort de dezvoltare trebuie să aibă în vedere cu prioritate latura umană a dezvoltării ei, iar comunicarea eficientă și eficientă este singura cale prin care oamenii își pot corela în mod sinergic eforturile. Oamenii presupun interacțiune, iar interacțiunea presupune

comunicare. Fiecare persoană prelucrează zilnic informații de toate tipurile și se plasează în interiorul unor rețele de comunicare din mediul instituțional pentru a recepționa date, a decide și a-și îndeplini responsabilitățile ce-i revin. În orice instituție, în special în cele infodocumentare, toate elementele organizatorice și funcționale se bazează pe comunicare [5].

Un salt evident denotă expansiunea studierii culturii și comunicării în structurile infodocumentare. Optica pluridisciplinară și integratoare a interdependenței cultură-comunicare devine obiect de cercetare. Bibliotecile sînt preocupate de servicii, de produse și de fidelizarea utilizatorilor, pe de o parte, și de imagine, succes și competitivitate, pe de altă parte. Corolarul acțiunilor este direcționat spre excelență și calitate, spre obținerea unui nume prin persuasiune.

Pentru a sublinia rolul comunicării profesionale în promovarea culturii instituționale la Biblioteca Municipală „B.P. Hasdeu” s-a realizat un experiment, care și-a propus ca scop general examinarea modelelor de comportament în procesul comunicării profesionale. Relația comportament-comunicare a avut în vizor:

- examinarea procesului de formare a atitudinilor cu referire la modele de comportament;
- optimizarea și raționalizarea procesului de cooperare interdepartamentală și interpersonală;
- balansarea abilităților între interesele personale și profesionale;
- determinarea și eliminarea neînțelegerilor și divergențelor;
- identificarea și exploatarea propice a oportunităților;
- eliminarea tensiunilor prin promovarea toleranței față de diversitate;
- îmbunătățirea performanțelor instituționale.

Bibliotecarii din trei subdiviziuni și-au schimbat posturile de muncă pe parcursul

unei luni. La finele săptămînii toți participanții la experiment, împreună cu managerii superiori și intermediari, discutau realizările: *cum a decurs săptămîna; ce am învățat; ce nu este bine; ce trebuie schimbat; ce bariere au fost* etc. Opțiunea pentru asemenea variantă a fost condiționată de pluralitatea grupurilor cu dimensiuni și nivel de competență distincte. Alături de aceasta:

- două departamente aveau relații directe cu utilizatorii;
- două departamente erau implicate în organizarea și difuzarea resurselor infodocumentare;
- un departament nu era în contact direct cu utilizatorii;
- un departament nu participa la tranzacțiile informaționale.

Ținînd cont de caracteristicile date, managerii superiori și intermediari au acordat o atenție deosebită situației create, încercînd să o amelioreze. Grupurile erau supervizate, aplicîndu-se tutoringul.

În cadrul experimentului s-a pus accentul pe:

- sensul comunicării – descendentă, ascendentă, laterală, încrucișată;
- gradul de oficializare – formală, informală;
- maniera de desfășurare – directă, indirectă;
- relații interindividuale – contact, competiție, opoziție, conflict;
- relații între grupuri – de diferențiere (dominare, stratificare, individualizare), de integrare, distructive, constructive.

Discuțiile interpersonale contribuie semnificativ la schimbările de opinii și de comportament. Comunicarea multiplă [6] în cadrul experimentului a evidențiat și rolul liderilor – orizontal sau vertical. Liderii orizontali au statut social egal cu cel al grupului din care fac parte, iar cei verticali au un statut social superior grupului

influențat. Diferențierea tipologică a liderilor accentuează gradul de transmitere a informațiilor. S-a observat că liderii pe orizontală comunică mai mult cu grupul și în mediul profesional-departamental unde circulă o cantitate mai mare de informații. Consumul informațional ridicat asigură un mediu productiv, inovativ, cu rezultate și impact. Discuțiile interpersonale contribuie la schimbările de opinii și la comportament. Creșterea cuantumului de comunicare asigură transparență, echitate și diminuarea situațiilor incerte. Entitățile date mențin echilibrul instituțional, formează un nivel crescut de încredere și ridică nivelul cunoașterii. Relațiile interdepartamentale sînt dependente și de două elemente primordiale: cunoaștere – incertitudine. Cu cît cunoașterea este mai largă, cu atît incertitudinea este mai redusă. Promovarea unui mediu de învățare permanentă reprezintă un beneficiu pentru bibliotecar – competență, performanță și inovație. La rîndul lor, disonanțele produc schimbări de atitudini, suscită un feedback al comportamentelor în diverse situații și scot la iveală arsenalul direcțiilor ce urmează a fi îmbunătățite.

Departamentele participante la experiment s-au manifestat printr-un nivel diferit de inteligență și creativitate. Subdiviziunile puternice tind spre succes, schimbare și implicare activă. Aici bibliotecarul își construiește relațiile armonizînd interesele și nevoile sale cu cultura instituțională. Atitudinea devine cognitivă și afectivă, impulsivînd comportamente motivaționale cu valențe multiple: acțiuni dinamice și inedite în vederea realizării scopurilor. Cristalizarea atitudinilor asigură membrilor echipei o integritate corporatistă – înțelegerea și împărtășirea valorilor în comun, contribuția personală la traiectoria instituțională, participarea la constituirea sensului și succesului. În comunicare acest model este cunoscut cu titlul de orchestră, presupunînd, implicînd reciprocitate, coerență în gîndire și faptă.

Structurile cu o comunicare verticală la prima vedere par a fi ideale. Modelele formalizate implică ordine, corectitudine. Relațiile ierarhice sînt profunde, chiar cu rezonanță. Accentul se pune mai puțin pe aspectul afectiv, emotiv și comportamental. Auditul acțiunilor aproape lipsește, deoarece ponderea de supraapreciere se manifestă decisiv. Conexiunea sus-jos este mai concentrată și membrii grupului dat participă mai scăzut la procesul decizional. În cazul dat competențele și aptitudinile profesionale nu sînt apreciate la justa lor valoare. Poate apărea fenomenul „pasagerului clandestin” – persoana obține maximum de beneficii cu efort minim, iar relațiile sînt dezastruoase. Lipsa cooperării atrage rezultate suboptimale [7]. Informațiile sînt asimetrice și subînțelese diferit. Predomină afinitățile pozitive sau negative, care se manifestă prin simpatie, antipatie. Comunicarea relațională în acest caz se asociază cu organizarea tayloriană – minimum de interacțiuni și informații, stabilirea sarcinilor fără a discuta, comunicarea restrînsă între angajați. Grupurile date reușesc cel mai bine cînd au sarcini simple. Liderul colectează, selectează și transmite informații. Membrii grupului au mai puțină motivație pentru muncă deoarece nu au puterea de a decide sau opinia lor nu întotdeauna este salutată. Uneori ei se clasează în veriga slabă. Această atmosferă creează teren pentru zvonuri, situații incerte și nemulțumiri.

În cadrul subdiviziunilor s-a observat existența relațiilor de afinitate privilegiate între anumiți bibliotecari, relații de opoziție și de respingere. Relațiile de atracție și de respingere într-un grup se prezintă în felul următor [8]:

- existența unui lider popular;
- organizarea unei structuri dominante pe lângă lider;
- formarea unei diade – persoanele nu împărtășesc direcțiile grupului și nu au legătură cu participanții grupului, membrii sînt izolați;

- constituirea unui subgrup – persoanele comunică bilateral atît cu membrii lui, cît și cu cei din grup;
- izolarea unor persoane – persoanele au poziții contradictorii, dar toți nu sînt izolați totalmente și au legături cu grupul.

Acest portret reflectă dinamica grupului, canalele de comunicare și rolurile persoanelor (liderul, agresivul, criticul, organizatorul, exigentul, supusul etc.). Distribuția statutului din cadrul grupurilor depinde și de persoană, mai exact de tipul, stilul de comunicare aplicat. Tranzacțiile informaționale au finalitate în corespundere cu convingerile persoanei legate de sine (sînt importante sau nu) și de ceilalți (ei au valoare sau nu). În acest context, delimităm patru poziții [9]:

- (a) egalitate, încredere, stimă, respect pe orizontală și verticală: ++;
- (b) lipsa de încredere în raport cu ceilalți, complexul de inferioritate, sentimentul de nulitate proprie, supunere totală, absența egalității: -+;
- (c) complexul de superioritate, dispreț față de alții, solicită supunere din partea celor din jur: +-;
- (d) nimeni nu valorează nimic, totul este absurd, lipsa plăcerii de a trăi, ocolirea dialogului: --.

Atitudinea și poziția dinamizează sau diminuează relațiile instituționale, influențînd radical echipele și rețelele de comunicare. Cuantumul de resurse intelectuale, comportamentale și psihosociale au un impact asupra succeselor instituționale. Această constatare este revelatoare pentru schimbul și distribuția informațiilor.

În contextul dat au fost reliefate și stilurile de conducere aplicate în cele trei departamente:

- stilul constructiv – axarea pe rezultate, autodezvoltare, predomină afilierea, adaptabilitatea;
- stilul pasiv / defensiv – evitarea inovațiilor, inactivitate și conservatism, putere ierarhică;

- stilul agresiv / defensiv – orientarea către sarcină, predominarea perfecțiunii și aroganței, deținerea unei poziții de opoziție.

În managementul modern relațiile interpersonale ocupă un rol esențial. Instituțiile tind spre perfecțiune, spre vizibilitate și succes. Pe larg a început să se utilizeze știința *socionica*, pentru a ridica randamentul corporativ și pentru a stimula formarea echipelor puternice. Este o știință tânără care studiază metabolismul informațional, procesul de schimb al informațiilor, interacțiunea omului cu lumea înconjurătoare, perceperea de către om a procesului de partajare a informațiilor [10]. În cazul experimentului dat s-au aplicat unele elemente din această știință – sociotipurile bibliotecarilor (metasocionica și psihologia neurolingvistică). Psihicul omului se evidențiază prin patru perechi reciproce de caractere [11]: raționalitate – iraționalitate, extraversiune – introversiune, logică – etică, delectare – intuiție.

Grafic aceste perechi pot fi reprezentate în patru blocuri cu 16 combinații, aiudoma unui element chimic:

- alfa (gîndire creativă, lipsa limitelor de timp, ignorarea regulilor): intuitiv-logic extravertit, senzorial-etic introvertit, etic-senzorial extravertit, logic-intuitiv introvertit;
- beta (activism, responsabilitate pentru fapte, rezistență în situații critice): etic-intuitiv extravertit, logic-senzorial introvertit, senzorial-logic extravertit, intuitiv-etic introvertit;
- gamma (realizarea gîndurilor, previziunea activităților, independență în gînduri și fapte): senzorial-etic extravertit, intuitiv-logic introvertit, logic-intuitiv extravertit, etic-senzorial introvertit;
- delta (practicieni, realizarea ideilor cu durabilitate și impact): logic-senzorial extravertit, etic-intuitiv introvertit, intuitiv-etic extravertit, senzorial-logic introvertit.

Analiza tranzacțională [12] în dezvoltarea instituțională ajută la testarea climatului psihologic. Prin aplicarea analizei se descoperă potențialul uman, jocurile interne ale subdiviziunilor prin prisma atitudinii salariaților față de viață, față de muncă. În constituirea echipelor pentru realizarea unor sarcini trebuie de înțeles aspectele forte și slabe ale psihicului uman, temperamentul și competențele necesare. Pozițiile pot fi diverse:

- eu – Rău, tu – Bine: poziție pasivă, capacitatea de apreciere a celor din jur, minimalizarea aportului său;
- eu – Bine, tu – Bine: poziție sănătoasă, aprecierea diversității, aprofundarea încrederii, șanse mai multe de a obține succese;
- eu – Rău, tu – Rău: poziție depresivă, situații neplăcute și inutile;
- eu – Bine, tu – Rău: poziție agresivă, prevalarea ideilor personale, discriminarea celor din jur.

Experimentul reprezintă o configurație pe trei niveluri: organizațional, relațional și competitiv. Rezultatele au oferit managerilor superiori și intermediari atât informații utile pentru identificarea punctelor forte și slabe ale comunicării interdepartamentale, cât și perspective de corelare a structurii interne. Departamentele au avut posibilitatea să se manifeste și să se promoveze, să se identifice prin analiză, sinteză și comparații. Unii bibliotecari au devenit prieteni, descoperind interese comune.

Ca finalitate s-a efectuat un diagnostic al comunicării interpersonale, testînd, la rîndul său, cultura instituțională. Astfel,

- (1) s-a făcut o comparație între cultura dorită și cea curentă;
- (2) s-au analizat resursele pentru asigurarea eficacității;
- (3) s-au țintit liderii neformali;
- (4) s-au determinat stilurile de conducere, rețelele de comunicare, temperamentul și aspectul psihomoral al personalului;

(5) s-a realizat coeziunea interdepartamentală.

Subliniem, în acest context, concluziile care joacă un rol de prim-plan în îmbunătățirea climatului instituțional și comunicării profesionale:

- bibliotecarul are rolul de garant al valorilor instituționale;
- obținerea unor rezultate excelente de durată este posibilă atât prin colaborare și comunicare, cât și prin procese eficiente;
- corectarea erorilor și prevenirea lor asigură reușita;
- fundamentul juridic (misiunea, viziunea, valorile, politicile, instrucțiunile) este comun pentru toate compartimentele și personalul instituției, dar aplicat diferențiat;
- relațiile interumane generează idei și stimulează interesului față de nou;
- comunicarea relevă interesele, competențele și abilitățile;
- rezultatele privind performanțele scot în relief necesitățile de formare profesională;
- munca în echipă devine o condiție indispensabilă pentru învățare și inovare;
- rolurile instituționale și funcționale sînt evidențiate prin comportament și atitudini;
- setul de norme comportamentale sînt transmise prin interacțiuni sociale;
- structura informală este influentă;
- comportamentul angajaților reflectă valorile și motivația lor;
- subsistemul informațional se divizează pe trei niveluri: superior, mediu și inferior.

Cercetarea va avea continuitate, aplicînd abordările relațiilor sociale afective și analizînd modelele comportamentale prin intermediul testului sociometric. Sociome-

tria, fiind știința despre relațiile în cadrul grupului, devine astăzi actuală în aplicabilitate. Multe instituții, inclusiv structurile infodocumentare, sînt preocupate de viitor, de supraviețuire în domeniu. Testul sociometric se bazează pe întrebări deschise privind atracția sau respingerea membrilor în cadrul grupului. Implementarea acestor teste ar rezolva problema zvonurilor, conflictelor, ar depista nivelul relațiilor printre membrii grupului. Pe de altă parte, testele vor contribui la formarea unei echipe puternice în realizarea unor proiecte, vor extinde nivelul de cunoaștere al colegilor. Inerent și implicit va îmbunătăți comunicarea între subdiviziuni, va determina moralul persoanelor, va stabili rapoartele ierarhice, liderul formal și neformal.

### Referințe bibliografice

1. Stroe, Constantin. *Filosofie. Cunoaștere. Cultură. Comunicare*. București, 2000, p. 132.
2. Zecheru, Vasile. *Management în cultură*. București: Litera Internațional, 2002, p. 25.
3. Stroe, Constantin. *Filosofie. Cunoaștere. Cultură. Comunicare*. București, 2000, p. 125.
4. Porumbeanu, Octavia-Luciana. *Managementul cunoașterii și structurile infodocumentare*. București: Editura Universității din București, 2006, p. 125.
5. Păuș, Viorica Aura. *Comunicare și resurse umane*. Iași: Polirom, 2006, p. 122.
6. Van Cuilenburg, J.J. ș.a. *Știința comunicării*. Trad.: Tudor Olteanu. Ed. a 2-a. București: Humanitas, 2000, p. 242-243.
7. Cerkez, Șerban. *Grupurile de interes și politicile publice: modele de agregare a revendicărilor sociale*. Iași: Polirom, 2010, p. 22-23.
8. Cabin, Philippe ș.a. *Comunicarea: perspective actuale*. Iași: Polirom, 2010, p. 155.
9. *Ibidem*, p. 194-195.
10. Чарлинский, Юлиан. *Архитектура для креатива: опыт применения соционики в управлении проектной компанией*. В: Управление компанией. 2011, № 7, с. 38-43.
11. *Таблица отношений между соционическими типами* [online]. Rusia (RU), [citat la 15 dec. 2011]. Disponibil: <http://www.socionika.info/tabl.html>
12. Кузнецова, Татьяна. *Игры и сотрудники*. В: Управление компанией. 2011. № 56, с. 15-19.