

COMPARTIMENTUL

COMUNICARE ȘI MEDIA

CZU 005.57

DOI [https://doi.org/10.52388/1812-2566.2022.1\(96\).14](https://doi.org/10.52388/1812-2566.2022.1(96).14)

FEEDBACK-UL DESCRIPTIV ÎN COMUNICAREA PROFESIONALĂ – O PREMISĂ ESENȚIALĂ ÎN ASIGURAREA CALITĂȚII

Diana DUCA

Doctorandă,

Școala Doctorală în Științe Economice și Ecologie,

Universitatea de Studii Politice și Economice Europene „Constantin Stere”, Chișinău, Republica Moldova

e-mail: dianaduca79@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3407-2291>

„Corecția face multe, dar încurajarea face mai mult”
(Johann Wolfgang von Goethe)

Prezentul articol conține reflecții în domeniul managementului resurselor umane, în special a efectelor comunicării, a priorităților și modalităților de acordare a feedback-ului eficient prin care se aduce un aport considerabil în îmbunătățirea asigurării calității sistemului educațional din Republica Moldova, inclusiv sistemului de învățământ superior. Accente importante se impun în formarea tradiției de obținere a unui feedback eficient din partea angajaților, colegilor, partenerilor de către managerii de la toate nivelurile de conducere. În ce constă puterea feedback-ului? Ce poate face și ce permite un feedback eficient? Or, elucidarea impactului rezultat în urma implementării acestei teorii în viața profesională a fiecărei echipe și promovarea sa sunt primordiale în vederea asigurării calității în sistemul de management în educație. Obiectivul studiului este de a scoate în evidență importanța și necesitatea aplicării feedback-ului în procesul de activitate, însă nu a unui orișicare ci a feedback-ului care generează îmbunătățiri esențiale a rezultatelor în activitatea de echipă/colectiv/instituție și ridică cultura managerială la un nou nivel organizațional.

Cuvinte-cheie: angajat, coleg, comunicare organizațională, feedback, manager, sistem de calitate, viață profesională.

DESCRIPTIVE FEEDBACK IN PROFESSIONAL COMMUNICATION – AN ESSENTIAL PREMISE FOR QUALITY ASSURANCE

The given article contains reflections in the field of human resources management, in particular the effects of communication, the priorities and the ways of providing effective feedback, which makes a considerable contribution to improving the quality assurance of the educational system in the Republic of Moldova, including the higher education

system. Important emphasis is placed on the formation of the tradition of obtaining effective feedback from employees, colleagues, partners by managers at all management levels. What is the power of feedback? What can effective feedback do and enable? However, the elucidation of the impact resulting from the implementation of this theory in the professional life of each team and its promotion are essential in order to ensure quality in the management system in education. The objective of the study is to highlight the importance and necessity of applying feedback in the activity process, but not just any feedback, but feedback that generates essential improvements in the results of team/collective/institutional activity and raises the managerial culture to a new organizational level.

Keywords: employee, colleague, organizational communication, feedback, manager, quality system, professional life.

FEEDBACK DESCRIPTIVE DANS LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE - UNE PRÉMISSE ESSENTIELLE À L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Cet article contient des réflexions dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en particulier les effets de la communication, les priorités et les moyens de fournir une rétroaction efficace grâce à laquelle une contribution considérable est apportée à l'amélioration de l'assurance de la qualité du système éducatif en République de Moldova, y compris le système d'enseignement supérieur. Des accents importants sont imposés dans la formation de la tradition d'obtenir une rétroaction efficace des employés, collègues, partenaires par les gestionnaires à tous les niveaux de gestion. Quel est le pouvoir du feedback? Que peut-il faire et qu'est-ce qui permet une rétroaction efficace? L'élucidation de l'impact résultant de la mise en œuvre de cette théorie dans la vie professionnelle de chaque équipe et sa promotion sont primordiales afin d'assurer la qualité du système de management dans l'éducation. L'objectif de l'étude est de souligner l'importance et la nécessité d'appliquer la rétroaction dans le processus d'activité, mais pas d'aucune sorte, mais de rétroaction qui génère des améliorations essentielles des résultats dans l'activité d'équipe/collective/institution et élève la culture managériale à un nouveau niveau organisationnel.

Mots-clés: employé, collègue, communication organisationnelle, feedback, manager, système de qualité, vie professionnelle.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ – ОСНОВНАЯ ПРЕДПОСЫЛКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

Данная статья содержит размышления в области управления человеческими ресурсами, в частности об эффектах коммуникации, приоритетах и способах обеспечения эффективной обратной связи, что вносит значительный вклад в повышение качества системы образования в Республике Молдова, включая систему высшего образования. Важный акцент сделан на формирование у руководителей всех уровней управления традиции получения эффективной обратной связи от сотрудников, коллег, партнеров. В чем сила обратной связи? Что может сделать эффективная обратная связь? Однако, выяснение влияния внедрения этой теории на профессиональную жизнь каждой команды и ее продвижение необходимы для обеспечения качества системы управления в образовании. Цель исследования – подчеркнуть значимость и необходимость применения обратной связи в процессе деятельности, но не просто обратной связи, а той, что порождает существенное улучшение результатов командной/коллективной/институциональной деятельности и поднимает управленческую культуру на новый уровень. – организационный.

Ключевые слова: сотрудник, коллега, организационная коммуникация, обратная связь, руководитель, система качества, профессиональная жизнь.

Introducere

Importanța feedback-ului nu este doar o îmbinare de cuvinte care sună bine. Feedback-ul înseamnă

a putea oferi cuiva îndrumare, pentru a-l ajuta să-și atingă obiectivele. Aceste obiective pot include îmbunătățiri personale, cum ar fi învățarea, cum

să comunice mai bine sau îmbunătățirea relațiilor interpersonale. Ca lider, este important să înțelegem importanța ciclului de feedback, astfel încât să putem lua decizii informate cu privire la propriile obiective și valori. Feedback-ul este piatra de temelie a procesului de îmbunătățire continuă, care poate fi unul dintre cele mai vitale aspecte ale îmbunătățirii performanței și o parte-cheie a celor mai bune practici de asigurare a calității în instituție.

Pentru clarificarea termenului feedback, propunem definiția DEX-ului limbii române, în care **Feedback** este o *retroacțiune care se manifestă la nivelul a diferite sisteme (biologice, tehnice etc.) în scopul menținerii stabilității și echilibrului lor față de influențe exterioare; retroacțiune inversă, conexiune inversă, cauzalitate inelară, lanț causal închis.*

Deci, feedback-ul este un răspuns cu scopul menținerii echilibrului. În literatura de specialitate se clasifică astfel:

1. feedback evaluativ (cu rol de evaluare);
2. feedback prescriptiv (oferă un sfat);
3. feedback descriptiv (descrie feedback-ul autentic).

Feedback-ul evaluativ nu generează cele mai bune rezultate. El este înțeles, pe bună dreptate, drept răutate sau atac la persoană, mai ales când este negativ. Feedback-ul evaluativ este bine primit numai atunci când este pozitiv, dacă este negativ, foarte rar va duce la îmbunătățirea unui comportament și conform definiției nu va conduce la menținerea stabilității și a echilibrului.

Feedback-ul prescriptiv nu oferă o informație precisă. El nu spune ce a făcut subiectul ci mai degrabă ce ar trebui să facă. Acest feedback, uneori este lipsit de consistență, întrucât nu descrie exact ce se întâmplă, ci ce ar trebui să se întâmple. Este ușor să dai sfaturi, acest lucru îl va gândi cel care-l primește și foarte probabil se va închide în sine. Există varianta când va fi bine primit atunci când este cerut.

Feedback-ul descriptiv este singurul care

corespunde într-adevăr noțiunii de feedback autentic așa cum este definită. El aduce îmbunătățiri majore dacă este oferit corect. Feedback-ul descriptiv generează rezultate remarcabile și reduce reacția defensivă din partea interlocutorului! Dacă este să ne întoarcem la definiția feedback-ului numai cel descriptiv corespunde acesteia [16].

În contextul expus, *obiectivul cercetării* date constă în scoaterea în evidență a importanței și necesității aplicării feedback-ului în procesul de activitate, însă nu a unui orșicare ci a feedback-ului care generează îmbunătățiri esențiale a rezultatelor în activitatea de echipă/colectiv/instituție și ridică cultura managerială la un nou nivel organizațional.

Necesitatea feedback-ului

Deoarece vorbim despre conceperea echipelor, instruirea angajaților, comunicarea cu colegii, dorința de a obține rezultate remarcabile, inclusiv manageriale, etc., vom analiza varianta **feedback-ului descriptiv**, indiferent de faptul că există diferite tipuri de feedback descriptiv, în funcție de situație, autenticitatea lor, se ancorează pe caracteristicile: *Nu emite judecăți de valoare; Este specific; Este bine țintit; Este solicitat de obicei; Este bine intenționat; Este aplicabil; Este realist; Aduce îmbunătățiri* [16].

O problemă este feedback-ul prin care criticăm, evaluăm sau oferim sfaturi, dar oare ce se întâmplă în cazul când feedback-ul lipsește totalmente? Psihologii vor afirma unanim că apar probleme majore, în ceea ce ține de latura personală, dar să analizăm ce se întâmplă cu latura profesională?

Efecte nedorite ale lipsei feedback-ului în comunicarea organizațională, sunt: pierderea motivației, autoplafonarea celor mai buni membri ai echipei, dacă nimeni nu le observă și le apreciază eforturile, persistarea în același comportament și stare a celor care nu s-au adaptat foarte bine, dacă nu primesc o sugestie despre cum și-ar putea îmbunătăți activitatea. Aceste elemente vor avea un efect direct

nu numai asupra productivității unei persoane, dar mai ales asupra calității muncii pe care o prestează, cu posibile pierderi pentru instituție (fie de ordin financiar, fie de orice alt tip).

Diferența dintre o organizație în care este utilizat și încurajat feedback-ul și una în care acesta se aplică rar, și fără a respecta principiile de bază ale acordării unui feedback descriptiv este fenomenală. Implementarea poate dura câteva luni de zile și necesită acțiuni conștiente și efort pentru a deveni un instrument de comunicare uzual, pe parcurs pot apărea și fricțiuni în echipă, însă pe termen mediu și lung nivelul de autocunoaștere a membrilor echipei crește semnificativ, iar autenticitatea devine inevitabilă. Ori oamenii care se cunosc și comunică autentic dacă se aliniază pentru atingerea unui scop comun pot face minuni.

Majoritatea managerilor înțelege nevoia de a lua anumite acțiuni în situațiile în care rezultatele sunt proaste. Feedback-ul trebuie de asemenea utilizat în situațiile când cineva se descurcă bine.

Atunci când este vorba despre o evaluare sau despre alegerea unui membru al echipei pentru o sarcină sau un proiect anume, doar feedback-ul oferit într-un mod cât mai obiectiv și transparent, face ca toți angajații să înțeleagă motivațiile care stau la baza deciziei.

Așa cum, feedback-ul reprezintă întoarcerea procesului de comunicare, astfel prin feedback apare reacția receptorului (persoana care primește mesajul) la mesajul emițătorului (persoana care transmite mesajul). Reacția receptorului la ceea ce îi spune emițătorul poate fi pentru acesta foarte prețioasă. De exemplu îi va permite să afle dacă instrucțiunile/mesajul transmis a fost înțeles și primit.

Feedback-ul poate lua formă directă, de exemplu confirmarea orală a primirii și înțelegerii mesajului de către receptor. Poate lua de asemenea o formă intermediară, care se exprimă sub formă de efecte,

deci sarcina îndeplinită, raportul redactat și predat la timp, etc.

Din experimentul realizat de Harold Leavitt și Ronald Mueller [13, p. 436-437], referitor la eficiența comunicării uni și bilaterale, reiese că ambele tipuri au avantajele lor.

Comunicarea unilaterală:

- Ia mai puțin timp decât cea bilaterală;
- Este de obicei mai organizată decât cea bilaterală;
- Face ca emițătorul să nu se simtă atacat de receptor.

Comunicarea bilaterală:

- Este mai exactă decât cea unilaterală;
- Face ca receptorii să se simtă mai siguri pe sine și pe acțiunile pe care trebuie să le întreprindă, deoarece au posibilitatea să adreseze întrebări și să solicite clarificări cu privire la eventualele neclarități.

Demn de amintit este că, peste tot unde este importantă claritatea (de exemplu în cazul instrucțiunilor cu privire la modul de realizare al sarcinilor), comunicarea bilaterală este aproape indispensabilă. Fără feedback emițătorul nu va putea evalua dacă mesajul său a fost clar și a fost înțeles de către receptor. În cazul transmiterii de reguli în echipă, reguli de siguranță și igienă a muncii, feedback-ul este necesar doar într-o măsură redusă sau nu este necesar deloc. Când, de exemplu, sunt discutate la ședință obiectivele echipei, modul de realizare al unui nou proiect, comunicarea bilaterală poate fi foarte avantajoasă.

Managerii și liderii trebuie să creeze o combinație eficientă de comunicare uni- și bilaterală.

Comunicarea profesională a managerilor din sistemul educațional în Republica Moldova

Funcția de manager în Republica Moldova, inclusiv cea din sistemul educațional, este percepută ca una foarte strâns legată de luarea deciziilor doar de o singură persoană și de frica pentru asumarea

responsabilității pentru aceste decizii, de aceea reticența față de a partaja funcțiile manageriale cu alți actanți sau altfel spus, implementarea managementului participativ, este destul de anevoioasă. Managementul participativ, la rândul său, presupune comunicare eficientă, care poate fi obținută doar prin oferirea și obținerea feedback-ului, desigur descriptiv.

Tradițional, încă din perioada sovietică, se mai așteaptă ca deciziile să fie dictate de superiori, pe când managementul implementat de ani buni, prin reforma educațională, promovează independența în luarea deciziilor, propunere de soluții la problemele iscate și asumare de responsabilitate, inclusiv colectivă. Or, aceasta presupune multă comunicare, care la rândul său este o abilitate de bază pentru fiecare manager/lider. Deoarece managerii/liderii își pot îndeplini funcțiile de conducere și administrare numai prin comunicarea cu alții, aceasta este activitatea care le ocupă cel mai mult timp. Întrebarea apare asupra calității sau eficienței acestei comunicări [8, p. 115].

Din studiul realizat acum doi ani cu referire la *Gestionarea comunicării eficiente cu angajații* bazat pe rezultatele cercetării: *Relațiile șefi-subalterni, subalterni-șefi*, realizată pe un eșantion de aproximativ 200 persoane angajate în câmpul muncii, majoritatea din sistemul educațional al Republicii Moldova, a rezultat că managerii cu o experiență bogată de activitate, nu sunt în totalitate pregătiți să comunice mai mult cu angajații, să manifeste mai multă deschidere față de propunerile angajaților și/sau chiar să nu jignească angajații, ceea ce indică faptul că personalul de conducere are alte orientări, nefiind cunoscut gradul acestora de relevanță. La fel s-a atestat un nivel diferit de comunicare în instituțiile cu un număr diferit de angajați (cu cât numărul de angajați este mai mare cu atât gradul de deschidere către o comunicare interpersonală este mai mic). Nivelul de insatisfacție al respondenților subalterni cu privire la comunicare este mai mare decât al conducătorilor, ceea ce este în concordanță cu alți

indicatori din studiul dat (fluctuația persoanelor cu funcții de execuție, aprecierea relațiilor, emoțiile trăite la locul de muncă etc.) – 17%. În jur de 14% sunt satisfăcuți vs șefii lor și alte 47% indică o satisfacție de nivel mediu, iar în jur de 22% indică o satisfacție scăzută [8, p. 113].

O altă abordare a performanței manageriale o găsim în studiul *Performanța sistemului educațional din Republica Moldova. Provocări și perspective*, efectuat în anul 2018 de către autoarea Rima Bezede, în care au fost determinați factorii care influențează performanțele elevilor din perspectiva cadrelor didactice și manageriale. În total au fost intervievați 120 cadre didactice și manageriale, care au menționat câteva grupuri de factori, care afectează calitatea educației. Primul grup se referă la resursa umană din educație slab pregătită, inclusiv și cea managerială (80%), 50% dintre respondenți menționează drept factor perturbator incoerența și inconsecvența în implementarea reformelor în sistem, dependența de politic (schimbarea guvernării, schimbarea ministrului etc. nu trebuie să influențeze reforma) [4, p. 46].

Gabriel Albu în cartea sa *Educația, profesorul și vremurile. Eseuri de pedagogie socială*, induce termenii *ideologia urgenței*¹ și *inteligenta birocratică*. Primul termen ține de deciziile luate din mers, în fugă și în consens cu eficiența exterioară, este o ideologie a „sufletului la gură”, cu atenția orientată mereu în afară, fixată pe mișcările și reacțiile celorlalți. În ceea ce privește al doilea termen *inteligenta birocratică*, se pliază perfect pe această ideologie a urgenței, și anume este instrumentul său propriu. În tumultul stringentelor, pare că societatea, lumea, viața nu mai poate trăi altfel. Ni se formează și ni se încurajează automatismele mecanismului birocratic. *Inteligenta birocratică ne cere ca întotdeauna să fim la locul*

¹ Se referă la presiunea social-instituțională, menită să ne împingă și să ne ceară să uităm de noi, să ne sacrificăm identitatea uman-spirituală în favoare reacției prompte și eficiente la urgențele vieții exterioare.

și ora potrivite, înarmați cu datele și atitudinile cerute de rețeaua de activități birocratice; ne cere ca întotdeauna să știm să ascultăm și să notăm ceea ce ni se spune sau impune, să știm să punem cele mai potrivite întrebări pentru asigurarea neîntreruptei și buneii funcționări a mașinii birocratice, să știm să arătăm că întreaga noastră pricepere este pusă în slujba buneii desfășurări a activităților din instituție. De asemenea, inteligența birocratică ne cere să știm și să avem inițiative atunci când se așteaptă de la noi și ne cere să nu avem inițiative când nu se doresc și nu ni se cer... [1, p. 63]

O inteligență birocratică știe ce să ceară pentru întocmirea unui dosar, știe să ordoneze și să clasifice dosarele, datele; știe să inventeze criterii și domenii de departajare; știe să formuleze norme de lucru și de funcționare; știe să creeze și să impună regulamente. Altfel spus, fără reflexe birocratice riscăm să fim înlocuiți orișicând cu altcineva care a învățat lecția birocratiei. În aceste condiții, pare că formarea inteligenței birocratice devine prioritatea oricărui învățământ care se respectă și care ține seama de cerințele societății viitoare. Succesul obținut este cu prețul abandonării sau chiar eliminării stărilor noastre interioare [1, p. 64].

În acest context, important și necesar este să orientăm cursul sistemului educațional din Republica Moldova într-o albie de perfecționare, în primul rând, a comunicării eficiente la toate nivelurile existente, prin a valorifica resursa umană existentă, a dezvolta o resursă umană nouă și bineînțeles, a plia această perfecționare pe interesul superior al copilului, beneficiar al serviciilor educaționale de calitate.

Performanța managerială vs comunicarea profesională

Decizia de a deveni manager în sistemul educațional presupune nu numai o dorință personală sau un angajament socio-profesional, ci și o bună informare asupra calităților și competențelor necesare pentru ocuparea unei astfel de funcții.

Conform analizei lui Henry Mintzberg în lucrarea *Inside Our Strange World of Organisations* (London, Collier MacMillan Publishers, 1989), rolurile managerilor se grupează în trei categorii: interpersonale, informaționale și decizionale [2, p. 10].

1. Rolurile interpersonale reprezintă relațiile managerilor cu ceilalți, ca efect al autorității și poziției sale în instituția pe care o conduce.

1. Rolurile informaționale sunt strâns legate de rolurile interpersonale ale managerului și se referă la modul în care acesta gestionează informațiile pe care le primește sau le găsește.

2. Rolurile decizionale presupun adoptarea de către manager a unor hotărâri strategice pentru instituție, în baza autorității, poziției și accesului la informații pe care îl are.

Aceste roluri nu pot fi ușor identificate în practică, deoarece formează un tot întreg, însă dacă unul dintre roluri este afectat, întreaga performanță managerială are de pierdut.

Totodată, persoanele angajate în activitățile manageriale trebuie să fie puternic motivate, să își dorească să ajungă la performanță, pentru a putea face față postului pe care îl vizează. Firește, una dintre motivațiile personale ale unei persoane care tinde spre o funcție managerială este dorința de a avea puterea, fie pentru a-i putea influența sau conduce pe ceilalți, fie pentru a dobândi recunoștința acestora, fie pentru a o folosi pentru interese proprii. Dacă persoana dovedește autocontrol și nu își folosește puterea decizională pentru a-i domina pe ceilalți, va fi urmată de subordonați și va câștiga prestigiu.

Un manager, îndeosebi pentru a fi un lider, trebuie să întrunească o serie de calități printre care inteligența, memoria, spiritul de observație, spiritul de concentrare, sănătatea și să cunoască cel puțin o limbă străină pentru a se informa. Pe toată durata activității sale, liderul, ar fi bine să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate de

termenii cheie: comunicare, persuasiune, participare și delegare.

Cel mai bun mod de a realiza o comunicare internă interactivă este de a implica toți angajații în politica instituției. Pentru aceasta trebuie să se acorde atenție următoarelor aspecte:

- Dinamica grupului: cum interacționează angajații pe parcursul desfășurării activităților;
- Eficiența personală: ce competențe au angajații și de ce abilități au nevoie pentru a comunica pe cale orală și scrisă;
- Cooperarea: capacitatea angajaților de a colabora;
- Consultanța: ce recomandări le sunt necesare șefilor de departamente, de comisii și angajaților;
- Conflictelor: cum sunt acestea gestionate.

Atmosfera sau condițiile în care se realizează schimbul de informații, idei și sentimente într-un colectiv, determină măsura în care acesta ajunge să reprezinte o forță, negativă sau pozitivă. Un climat deschis, cooperant favorizează crearea unor relații de colaborare care permit un proces efectiv de strângere și schimb de informații, crescând eficiența activității.

Cultura feedback-ului

Dacă e să ne întrebăm: **Cine trebuie să ofere feedback unui angajat?** Elena Dumitru, specialist în psihologia organizațională, explică următoarele: „Feedbackul, ca element al procesului de comunicare, nu respectă ierarhia, el fiind esențial atât pentru comunicarea verticală (ascendentă/descendentă, șef-subaltern), cât și pentru cea orizontală, între colegi. Este important să cerem și să oferim feedback colegilor, superiorilor și subordonaților, astfel încât să ne asigurăm că informațiile au fost receptate și înțelese corect” [11, p. 157]. Deci în procesul de oferire și obținere a feedback-ului oamenii ar dori să știe cum este evaluată activitatea lor. Ideea de a fi competent este una dintre nevoile umane de bază. Această

nevoie este satisfăcută, printre altele, de informații din exterior (de la superiori, colegi, subordonați) cu privire la rezultatele pe care le realizăm la locul de muncă și la ceea ce trebuie să facem pentru a le face chiar mai bine. Aceste informații atât de mult dorite de oameni nu sunt nimic mai mult decât feedback-ul. Într-o instituție în care munca se bazează pe respect reciproc, feedback-ul este bine primit atât de angajat, cât și de manager. Dacă feedback-ul oferit de angajat este onest și justificat, acesta va fi, fără îndoială, bine primit de către manager. La primirea feedback-ului, managerul poate să nu reacționeze sau să reacționeze negativ, dar dacă există o cultură a feedback-ului în organizație și managerul este un adevărat **lider**, în final, va aprecia feedback-ul. Feedback-ul onest și concret oferit de angajat managerului în cadrul unei întâlniri private este benefic pentru ambii și implicit pentru instituție.

Ce rol are feedback-ul oferit angajaților sau subalternilor?

Cele mai constructive și mai productive echipe sunt cele în care oamenii comunică eficient și primesc feedback permanent. Orice angajat își dorește să știe cum performează și cum este văzută munca prestată de el de către șefi, clienți sau colegi. Comunicarea organizațională este, așadar, foarte importantă atunci când vrem să menținem un echilibru în echipă.

Feedbackul primit la timp poate fi o motivație în plus pentru un angajat care, de exemplu, trece printr-o perioadă mai grea la locul de muncă. Vom spune poate că o motivație destul de mare ar fi niște bani în plus la salariu. Este adevărat, însă atmosfera de la locul de muncă este și ea foarte importantă. Iar în această situație, un feedback descriptiv, primit la timp, face de multe ori diferența.

Astfel, motivarea angajaților este un element cheie atunci când vrem să le menținem sau să le îmbunătățim performanțele. În plus, spre deosebire de team building-uri, prime sau beneficii, este

un mod lipsit de costuri, perfect pentru a loaliza angajații, dacă învățăm cum să transmitem eficient mesajul dorit.

Promptitudinea cu care oferim un feedback este și ea esențială. Este greșit să așteptăm până la o revizuire anuală sau semestrială de performanță pentru a oferi un feedback angajaților. Acest lucru îi va frustra și va reduce impactul feedback-ului.

Cum menționam și mai sus, feedback-ul trebuie să fie foarte specific. Numai așa va înțelege angajatul ce trebuie să schimbe în comportamentul sau atitudinea lui pentru a-și îmbunătăți performanțele. Este necesar să i se explice „de ce“, dar mai ales „cum“. Doar așa se va transforma feedback-ul într-un comentariu relevant pentru angajați.

Mulți manageri cred că dau feedback, când de fapt ei dau sfaturi. Este frumos, ce-i drept, să dai sfaturi, însă doar atunci când o persoană le cere. Sfatul nu reprezintă un feedback, pentru că acesta nu este o reacție, este mai degrabă o teoretizare a unei situații. Sfatul, spre deosebire de feedback, nu reglează și nici nu echilibrează un sistem.

Așadar, feedback-ul aduce angajatului informații cu privire la:

- Standardele de muncă cerute;
- Cum se descurcă la muncă;
- Ce ar trebui să schimbe, pentru a face față cerințelor;
- Cât timp are pentru realizarea schimbărilor;
- Pe ce sprijin poate conta din cealaltă parte.

Ce nu trebuie să facem când oferim un feedback angajatului?

Finețea feedback-ului constă în a face diferența dintre persoană și acțiune. În mod paradoxal însă, această confuzie este făcută foarte des, chiar și de manageri cu experiență. Prin urmare, nu trebuie să oferim feedback persoanei, ci comportamentului ei și feedback-ul trebuie să fie raportat la obiectul discuției.

Iată cele 10 lucruri, pe care **nu trebuie** să le facem vreodată, atunci când oferim cuiva feedback:

- Să țipăm;
- Să oferim feedback la nervi;
- Să oferim feedback negativ în public;
- Să oferim numai feedback negativ;
- Să oferim feedback pozitiv doar în privat;
- Să facem o listă a nemulțumirilor;
- Să lăsăm feedback-ul pentru ședintele de sfârșit de an;
- Să menționăm lucruri irelevante;
- Să dăm feedback negativ fără ca acesta să fie documentat în arhiva departamentului de HR;
- Să uităm să spunem cum am vrea ca lucrurile să se schimbe. [15]

Sfaturi utile pentru furnizarea unui feedback eficient

Până acum am luat în considerare situații în care feedback-ul poate afecta în mod semnificativ rezultatele muncii cuiva, și, prin urmare, succesul profesional. Mai jos expunem câteva ***sfaturi care pot fi de ajutor pentru a furniza un feedback eficient*** [13, p. 104].

Înainte de a acorda feedback:

- Analizează situația actuală – gândește-te unde este problema? Ce anume s-a întâmplat? Care pot fi cauzele acestei situații? Care pot fi consecințele? Evaluează foarte atent ce schimbări în comportament trebuie să aibă loc și de ce;

- Definește obiectivele și rezultatele care urmează să fie atinse – determină unde anume trebuie să ducă feedback-ul, și apoi gândește-te la strategia de afaceri, care va asigura atingerea scopului;

- Fii atent la momentul și locul întâlnirii – este important ca informațiile să nu fie transmise pe coridor, creează cele mai bune condiții pentru a discuta.

În timpul întâlnirii:

- Introdu subiectul și cauza conversației;

- Descrie comportamentul pe care îl dorești schimbat, prezintă care au fost consecințele acestui comportament sau acțiune;

- Concentrează-te pe ceea ce se poate schimba;
- Ascultă și pune întrebări pentru a înțelege punctul de vedere al interlocutorului cu privire la situație sau problemă, încearcă să nu judeci

- Descrie ce te interesează - ce comportamente sau acțiuni aștepti pe viitor;

- Punctează ce este bun - "o veste bună" va deschide calea către o comunicare reală, prevenind închiderea interlocutorului în fața unei eventuale critici;

- Căutați împreună soluții – încurajează-l pe interlocutor să caute individual soluții, punând întrebări precum: "Ce s-ar fi putut face altfel?" și ajutându-l să analizeze problema, întrebând: "Ce te deranjează în realizarea acestei sarcini?"

- Stabiliți modul în care va fi pusă în aplicare soluția adoptată și cum vor fi verificate efectele schimbării.

După întâlnire:

- Monitorizează implementarea schimbărilor;
- Acordă constant feedback și, în caz de nevoie, sprijinul necesar.

Concluzii

Feedback-ul este cel mai scurt drum de la cuvinte la rezultate! Esențiale sunt două elemente atunci când vrem să oferim un feedback descriptiv:

- **Conținutul feedback-ului.** Un feedback descriptiv este foarte specific și axat pe problema în sine și cum poate fi aceasta rezolvată, și nicidecum pe calitățile sau defectele subiectului. E necesar de a concentra pe ceea ce poate fi observat obiectiv, nu pe speculații. Un feedback de efect va conține sfaturi despre cum poate fi îmbunătățită calitatea muncii;

- **Cum transmitem feedback-ul?** Pentru ca un feedback să fie eficient, acesta nu trebuie să provoace rezistența din partea subiectului și nici să rănească sentimentele celui care primește feedback. E necesar

de a nu a atrage atenția asupra celor mai mici detalii pe care le face greșit și nici de a nu-l lăsa cu impresia că eșuează.

Puterea feedback-ului vine chiar din faptul că el poate redresa un comportament neadecvat sau menține o stare bună. Prin procesul de oferire și obținere a feedback-ului se menține continuitatea eficientă a parcursului organizațional.

La finalul studiului nostru, considerăm oportun să prezentăm unele propuneri, rezultate din punctul de vedere al eficienței feedback-ului descriptiv, structurate pe patru niveluri ale celor implicați în educația și instruirea generațiilor actuale și viitoare de copii, elevi și tineri.

La nivel de societate: Înlocuirea abordării declarative a comunicării corecte a managerilor de orice nivel cu angajații și/sau subordonații, cu abordarea sistemică, va influența nivelul managementului calității în educație. Aici sistematismul ar consta în programarea intenționată a discuțiilor cu angajații, astfel ca să fie incluși toți, după posibilitate în mod individual sau în grupuri mici.

La nivel de autorități ierarhic superioare: Organizarea unui proces de concurs riguros, în care să fie evaluat profilul de competențe profesionale a fiecărui candidat, viitor manager educațional. Una din laturile evaluate foarte minuțios să fie comportamentul organizațional (atitudini, roluri, statut, motivare, leadership, comportament de grup, procese și fenomene de grup, decizia, comunicarea în grup, munca în echipă etc.). Diminuarea fenomenului de inteligență birocratică.

La nivel de instituție de învățământ: Reieșind din ceea ce înseamnă *Calitatea în educație* și anume, asigurarea pentru fiecare educabil a condițiilor pentru cea mai bună, completă și utilă dezvoltare, instituția de învățământ, este cea responsabilă de asigurarea internă a calității, iar cadrele didactice sunt cele care pot duce la îndeplinire acest lucru. Modificările survenite în evaluarea internă a calității,

a legislației specifice impun formarea membrilor comisiilor de evaluare și asigurare a calității din instituțiile de învățământ, dar și a altor cadre didactice interesate și această formare trebuie să fie una calitativă. Utilizarea adecvată a conceptului de calitate în înțelegerea și explicarea unor fenomene din sistemul educațional și promovarea culturii organizaționale, să fie abordate la cel mai serior mod, rezultatele reflectându-se nu doar în diverse rapoarte format hârtie, dar și în diferite sondaje aplicate asupra actanților educaționali ai instituției și diseminare a bunelor practici.

La nivel personal (managerial): Analiza abilităților personale și profesionale a candidatului din sine, anticipat procesului de depunere a dosarului pentru un post managerial în sistemul educațional. Educarea și cultivarea abilității de autorefecție personală și profesională în vederea **unei autorefecții profesionale** cu impact major asupra performanței instituției, inclusiv a stării de bine a angajaților, prin urmare – asigurare a calității în procesul educațional.

Referințe bibliografice

1. ALBU, G. *Educația, profesorul și vremurile. Eseuri de pedagogie socială*. Editura Paralela 45, 2009, 286 p. ISBN: 978-973-47-0754-6.
2. ARION, H., CORCHEȘ, H., KUDOR, D., GHIURUȚAN, M., CÂRSTOCEA, E., HALASZI, M. *Managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar*, Editura ART, 2008, 431 p. ISBN: 978-973-124-353-5.
3. AUBREY, C. D. *Managementul performanței. Strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*. Editura Polirom, 2007, 378 p. ISBN (13): 978-973-46-0426-5.
4. BEZEDE, R., TERZI-BARBĂROȘIE, D., VIVDICI, A., VLĂDICESCU, N. *Modernizarea învățământului general în Republica Moldova. Studii de politici educaționale elaborate în baza rezultatelor PISA 2015*, Tipogr. "Lexon-Prim", Chișinău, 2018, 308 p. ISBN: 978-9975-139-56-4.
5. DANUTA, E. *Rețele de cooperare și autoeducație. Teorie și practică. ABC a Wolters Kluwer business*. Editura: Wolters Kluwer Polska, 2013, 244 p. ISBN-978-83-264-6083-8.
6. DUCA, D. *Analiza așteptărilor și nivelului de pregătire pentru succes în relațiile dintre conducători și subalterni*. MOLDOSCOPIE. Publicație periodică științifico-practică, Categoria B, Anul 25 (2021), nr. 1 (92), p. 119-133. ISSN 1812-2566, E-ISSN 2587-4063.
7. DUCA, D. *Cercetare cu privire la valoarea socială a relațiilor conducători - angajați*. MOLDOSCOPIE. Publicație periodică științifico-practică, Categoria B, Anul 25 (2021), nr. 2 (93), p. 99-112. ISSN 1812-2566, E-ISSN 2587-4063.
8. DUCA, D. *Gestionarea comunicării eficiente cu angajații*. Conferința "Comunicarea interpersonală". Dimensiuni cognitive și praxiologice ale comunicării. Ediția 12-a, Vol. 1. 2021, p. 108-116, România, Iași. ISBN 978-606-685-793-2.
9. DUCA, D. *Sistemul de calitate al managementului educațional preuniversitar din Republica Moldova: aprecieri și perspective*. MOLDOSCOPIE. Publicație periodică științifico-practică, Categoria B, Anul 25 (2021), nr. 4 (95), p. 86-94. ISSN 1812-2566, E-ISSN 2587-4063.
10. DUCA, D. *Autoevaluarea. procedură birocratică sau premisă a managementului calității?*, Materialele Conferinței Științifice Internaționale "Cercetarea, dezvoltarea și inovarea din perspectiva eticii globale / Research, development and innovation from the perspective of global ethics", Ediția a 3-a, Chișinău, 15 aprilie 2022, p. 197-200. ISBN 978-9975-45-821-4.
11. DUMITRU, E. *Timiditatea și terapia ei*, 1998, Editura Știința și tehnica, 272 p.
12. PEELING, N. *Manager de mare succes: ce știu, ce fac și ce spun cei mai buni manageri* / Nic Peeling; traducerea: Mihai-Dan Pavelescu. București: Meteor Press, 2008, 255 p.
13. POMIANOVSKI, D., POMIANOVSKA, M. ORE. *Asistența Poloniei. Bun management*, Varșovia 2016.
14. STONER, J.A.F., WANKEL, Ch. *Funcția de conducere*, PWE, Varșovia, 1996.
15. <https://www.unica.ro/cariere/importanta-feedback-ului-de-ce-cand-cum-sa-l-dam-1860> (accesat – 12.06.2022).
16. <https://www.marian-rujoiu.ro/tipuri-de-feedback-si-cum-se-da-feedback/> (accesat – 12.06.2022).