

COMUNICAREA DIN PERSPECTIVA DIVERSELOR STILURI MANAGERIALE*Veronica BRATU**Universitatea de Stat din Tiraspol*

În prezentul studiu este descrisă comunicarea din perspectiva diverselor stiluri manageriale. Problema privind stilul managerial se referă la mai multe aspecte, unul dintre care este experimentarea tradițională, folosind două sau trei stiluri manageriale. Fiecare individ are un anumit stil de comunicare format în urma educației, deprinderilor, convingerilor și scopurilor personale. Acesta nu asigură întotdeauna o comunicare eficientă și eficientă. Apreciem că este necesar ca managerii să urmărească la subordonați, dar și la propria persoană, schimbarea de atitudine față de „știința comunicării” prin conștientizarea efectelor pozitive și negative ale propriului stil de comunicare și prin sensibilizarea necesității de a dobândi unele abilități de comunicare. Managerul competent nu trebuie să comunice la întâmplare și după bunul plac, ci conform unor strategii și stiluri de comunicare care să sprijine implementarea strategiei organizaționale.

Cuvinte-cheie: *management, comunicare, comunicare managerială, comunicare eficientă, stil, stil managerial, stil de comunicare, subordonați.*

COMMUNICATION FROM THE PERSPECTIVE OF VARIOUS MANAGERIAL STYLES

This paper analyzes the communication described from the point of view of managerial styles. Problem management style refers to several aspects, one of which is traditional experimentation, using two or three management styles. Each individual has a certain style of communication formed by education, skills, beliefs and personal goals. It does not always ensure effective and efficient communication. We consider it necessary for managers to monitor the subordinates, but also to themselves, changing the attitude of "science communication" by becoming aware of their positive and negative styles of communication and awareness of the need for acquisition of communication skills. Competent manager not communicate and at their will, but according to some strategies and styles to support the implementation of the organizational strategy.

Keywords: *management, communication, managerial communication, effective communication, style, management style, communication style, subordinates.*

Toată lumea comunică. E ceva de la sine înțeles. Comunicarea înseamnă mai mult decât ceea ce spunem, înseamnă și cum spunem acel lucru.

Comunicarea constă în a vorbi și a asculta și în acțiunea de a destăinui reciproc gânduri și sentimente interioare. Pe măsură ce devin buni comunicatori, oamenii ajung să exceleze în toate domeniile, de la relații sentimentale la vânzări și afaceri.

Între abilitatea de a comunica și cea de a conduce există o strânsă legătură. Modul de a comunica al managerului îi atrage sau îi respinge pe oameni, le dă energie în scopul aderării la o viziune sau din contra. Manageri competenți sunt aceia care reușesc să comunice angajaților aceasta fuziune dintre muncă și plăcere.

Stilul de comunicare managerială poate fi definit ca mod în care comunică un manager, într-un anumit context. La fel ca și conținutul și forma mesajului, stilul de comunicare managerială trebuie să fie adecvat scopului și obiectivelor comunicării, destinatarului ei, situației și contextului comunicării, chiar și canalului de comunicare folosit [1].

Diferitele stiluri manageriale implică și diferite modalități de comunicare. Modelul liderului a devenit tot mai complex, în prezent existând un număr extrem de mare de modele care exprimă modalitățile liderului de a conduce.

Modul de a concepe și realiza procesul de conducere variază de la un manager la altul și este legat de calitățile și personalitatea exercitantului și se exprimă prin stilul managerial. Stilul este felul propriu de a se exprima al unei persoane, o manieră de lucru, un mod sau altul de a fi, de a acționa, de a se comporta.

Conform opiniei lui K.Lewin, **în funcție de exercitarea autorității manageriale, avem:**

stil autoritar – refuză orice sugestie din partea subalternilor, fapt ce duce la rezistență, apatie și reduce interesul acestora. Conducătorul singur determină activitatea grupului, este un control și supraveghere strictă. Fluxurile comunicaționale sunt preponderent descendente. Stil relativ efektiv la rezolvarea obiectivelor simple, dar generator de tensiuni și frustrări. În absența managerului randamentul grupului scade. Puterea managerului se bazează pe autoritate, constrângere, recompensă. Managerul autocratic pornește de la ideea că oamenilor nu le place să muncească și că nu sunt în măsură să-și asume responsabilități. Pentru a obține

rezultate de la acești oameni, ei trebuie să fie supravegheați direct și să li se traseze doar sarcini limitate. Ei nu au nevoie de privirea de ansamblu asupra rolului muncii lor în cadrul obiectivelor organizației.

Angajații trebuie verificați în permanență prin sisteme stricte de evaluare. Pentru a-i constrânge să muncească, managerul autocratic folosește frecvent pedepsele și mai rar recompensele.

Comunicarea manager-subordonat are loc predominant de sus în jos. În luarea deciziilor, nivelul informațiilor care vin de la subordonați este minim. Managerul decide singur și își impune punctul de vedere. Puterea și autoritatea sunt impuse prin măsuri represive, coercitive, nu prin comunicare cu scop de convingere.

Comunicarea are caracter de dispoziție, este critică și este orientată spre găsirea greșelilor, spre blamare și acuzare. În comunicarea interpersonală, managerul autocrat accentuează distanța superior/subordonat și amintește în mod frecvent poziția și autoritatea sa.

Stilul managerial „CENTRAT PE ȘEF” accentuează autoritatea managerului. În extrema autoritară, managerul ia deciziile și le comunică sub formă de ordine, iar angajatul le acceptă. Pe măsură ce se îndepartează de stilul autoritar, managerul va adopta un stil de comunicare de influențare și convingere privind implementarea deciziilor sale, își va expune ideile și deciziile în fața angajaților și va accepta întrebări;

stil democratic – practică delegarea competențelor, adică admite participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât și la distribuirea sarcinilor, ceea ce în final contribuie la reducerea tensiunilor interpersonale și la participare activă cu interes sporit al subalternilor în muncă. Comunicarea este bilaterală. Climat socio-afectiv plăcut. Influența se bazează pe puterea de expert și charismă. Necesită relativ mult timp. Managerul democratic se află la extrema cealaltă a stilurilor de conducere. Pleacă de la ipoteza că oamenii le place atât să muncească, cât și să-și asume responsabilități. Delegarea autorității, formularea clară a ceea ce se așteaptă de la ei, stabilirea de standarde înalte de performanță, minimizarea numărului de dispoziții directe, solicitarea ideilor sunt caracteristici ale acestui manager [2, apud.3];

stil permisiv (laisser-faire) – evitarea intervențiilor în organizarea și conducerea grupului – conducere spontană. Toleranță exagerată față de subordonați, nu impune și nu poate menține disciplina. Nu este clară poziția sa. Subalternii au un moral scăzut. Comunicarea este orizontală.

După criteriul atitudinea față de responsabilitate, deosebim:

stil repulsiv – refuză promovarea lor în funcții de conducere în baza unor complexe și o redusă încredere în forțele proprii;

stil dominant – comportament orientat la ocuparea funcțiilor cât mai înalte în ierarhie, corespunde persoanelor dinamice și active, care în adoptarea deciziilor doresc să-și impună părerea, dar care, în caz de nereușită, plasează responsabilitatea pe umerii subalternilor, cauzele eșecurilor le caută în exterior. Acționează cu fermitate;

stil indiferent – imagine realistă despre sine și despre ceilalți. Lipsa interesului pentru evoluția pe scara ierarhică. Sunt pe poziții de egalitate cu colaboratorii.

Stilul de comunicare al managerului democratic este caracterizat prin următoarele aspecte:

- managerul ia deciziile în urma unor discuții cu subordonații, în cadrul cărora ține cont de părerea acestora;
- folosește feed-back-ul pentru aprecierea imediată a muncii bine făcute;
- apelează la comunicarea suportivă pentru sprijinirea angajaților în îndeplinirea muncii lor;
- îi menține pe angajați informați asupra problemelor organizației prin ședințe și întâlniri frecvente;
- folosește tehnici de comunicare pentru consolidarea spiritului de echipă;
- prin modul de comunicare, stimulează creativitatea grupului [4].

La extrema opusă a scării continue, unde stilul managerial este „CENTRAT PE SUBORDONAT”, managerul este implicat în luarea deciziilor, ceea ce definește caracterul democratic al stilului de conducere. Pornind de la această extremă spre mijlocul scării comportamentului de conducere, managerul și subordonații iau decizii împreună, în limitele stabilite de constrângerile organizaționale; managerul definește limitele și solicită grupului să ia deciziile.

Managementul situațional

În managementul situațional, managerul trebuie să-și adapteze stilul cerințelor situației, dar și nivelului de coeziune și de implicare a subordonaților, adică disponibilitatea lor pentru îndeplinirea muncii și dedicarea cu care aceștia muncesc.

Abordarea de tip situațional a stilului managerial este definită prin următoarele comportamente:

- **comportamentul de dirijare** – managerul dă dispoziții subordonaților, iar aceștia nu au nici un cuvânt de spus; le dă dispoziții și instrucțiuni în legătură cu munca pe care o au de îndeplinit și le supraveghează îndeaproape performanța;
- **comportamentul suportiv** – managerul sprijină angajații, este prietenos, este preocupat în mod real de oamenii lui; folosește predominant comunicarea suportivă; managerul ascultă, îndrumă și sfătuiește, încurajează, facilitează interacțiunea și îl implică pe subordonat în luarea deciziilor.

Despre succesul managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reușește de a-i impulsiona la lucru pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa poate fi exercitată numai prin intermediul influenței.

Influența este un act intențional prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza. Deci, la baza procesului de conducere stă influența care se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională, pe care un om o exercită asupra altuia în scopul modificării comportamentului. În sens negativ, influența se manifesta prin manipulare. În sens pozitiv, ea este instrumentul cu care managerul direcționează activitățile subalternilor. Influența este bazată pe putere.

Puterea este capacitatea de a influența asupra altora, de a-i supune voinței proprii. În dependență de cine exercită influența, puterea poate fi a individului, a grupei sau a organizației. Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu, puterea există. Astfel, ea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcție de interdependență. Cu cât mai mult o persoană depinde de altă persoană, cu atât mai mare este puterea la una și la alta. Puterea este utilizată atât de manageri, cât și de subalterni pentru realizarea obiectivelor și întărirea poziției sale în organizație. Organizația nu poate exista fără putere. Deținerea puterii este o posibilitate de a influența satisfacerea nevoilor. Puterea în organizație niciodată nu este absolută; astfel, cel asupra căruia ea se exercită are o careva libertate în acțiune.

Autoritatea este dreptul de a folosi puterea asupra comportamentului celorlalți. Autoritatea este puterea formală sau legitimă ce decurge din rolul poziției oficiale acordate cuiva și acceptate de subalterni, fiind considerată justă. Caracteristicile autorității:

- ✓ Este putere obiectivă, specificată prin norme, regulamente și simboluri.
- ✓ La baza ei se află consimțământul și conformitatea.
- ✓ Este o ierarhie a rolurilor sociale.

Atât puterea, cât și autoritatea se manifestă prin influența pe care un individ o exercită asupra celorlalți. Puterea devine autoritate când este legitimată, oficială și acceptată. Autoritatea poate să rămână doar un drept recunoscut când este lipsit de putere și de abilitatea de a-i influența pe alții. În organizație liderul informal are putere și nu autoritate. Managerul este cel cui i se acordă autoritate, dar care poate fi limitat în posibilitatea de a influența în cazul când nu posedă calitățile, aptitudinile și cunoștințele necesare.

Inițial, specialiștii delimitau 5 surse ale puterii: *constrângerea*; *expertiza*; *dreptul la decizie*; *charisma*; *recompensa*. Ulterior la aceste surse s-au adăugat *informația* și *relațiile*. În prezent, toate sursele puterii sunt divizate în două categorii: individuale și organizaționale.

Surse individuale ale puterii	Surse organizaționale ale puterii
<ul style="list-style-type: none"> - puterea de expert; - charisma (puterea exemplului); - dreptul la putere; - puterea informației; - nevoia de putere. 	<ul style="list-style-type: none"> - adoptarea deciziilor; - recompensa; - constrângerea; - controlul resurselor; - puterea relațiilor.

Puterea de expert – capacitatea conducătorului de a influența pe alții prin faptul că este bine pregătit într-un domeniu oarecare, este instruit, are practică, talent, deprinderi. Cu cât omul are mai multe cunoștințe în domeniu, cu atât el este mai influent. Puterea de expert nu este strict legată de postul ocupat, dar de competența demonstrată de individ.

Puterea exemplului – capacitatea conducătorului de a influența comportamentul subalternilor datorită atractivității sale personale, existența unei charisme. Charisma – puterea bazată pe forța calităților individuale și a stilului conducătorului (idolul), atractivitatea pentru oameni a unor calități individuale, dorința de a se identifica cu persoana adorată, de a o imita. De obicei, este o putere irațională, bazată pe emoții.

Dreptul la putere – conducătorii de același nivel au drepturi similare, dar fiecare utilizează dreptul acordat lui de subalterni în limita capacităților individuale. Se primește că fiecare conducător are drept diferit la putere. Dreptul la putere este puterea primită de la subalterni, se manifestă prin recunoașterea de către aceștia a dreptului de a-i conduce și depinde de măsura în care ei vă stimează, vă sunt devotați.

Puterea informației – se bazează pe accesul la informația necesară și pe capacitatea de a o folosi la influențarea altora. Ex.: puterea secretarei, ajutorului etc.

Nevoia de putere – dorința de a influența pe alții. Această sursă se manifestă prin faptul că persoană insistă dorește să vă acorde sfaturi și ajutor, e preocupată de reputația personală.

Adoptarea deciziilor – ca sursă a puterii se manifestă în gradul în care purtătorul acesteia poate influența asupra adoptării unei sau altei variante pe durata întregului proces de adoptare a deciziei.

Recompensa – efortul depus de subaltern pentru realizarea indicațiilor primite este în funcție de așteptările privind nivelul recompenselor acordate de către manager. Efectul acestei surse de putere poate fi diminuat în cazul când managerul nu-și respectă promisiunea de recompensare a unor eforturi sau când sunt remunerate persoanele care nu au executat indicațiile primite.

Constrângerea – se realizează prin capacitatea managerului de a influența comportamentul subalternului prin intermediul pedepsei, amenzii, mustrării, retrogradării în post, concedierii. Întrucât la baza acestei puteri se află frica, ea limitează inițiativa și creativitatea indivizilor. Forța acestei puteri poate fi diminuată în cazul pedepselor nejustificate.

Controlul resurselor – reiese din dreptul de a repartiza resursele din organizație, deci puterea depinde de postul pe care îl deține persoana. În special, această sursă a puterii se manifestă în cazul deficitului de resurse; în așa fel, pentru a avea o influență mai sporită asupra oamenilor se creează conștient deficitul de resurse.

Puterea relațiilor – se bazează pe capacitatea individului de a influența alte persoane prin asocierea sa cu persoanele influente din organizație sau din exterior. Puterea relațiilor nu necesită existența acestor relații, ci perceperea de către cel asupra căruia se execută influența faptului că o asemenea relație există.

Managementul prin folosirea puterii

Între putere și management există o legătură strânsă, fără însă a însemna ca orice om puternic este un lider. Liderul folosește puterea pentru a influența. Sursele de putere pot să provină din poziția ocupată în organizație (puterea de a acorda recompense, de a constrânge, puterea asigurată în mod legitim de funcție). Pot fi și surse de natură personală: puterea de expert, puterea atracției personale, puterea care rezultă din abilitatea de a comunica (informa și convinge).

În funcție de sursele de putere folosite, pot rezulta mai multe stiluri manageriale:

- **managementul prin impunere** – când managerul se bazează pe folosirea cu predilectie a puterii coercitive sau a puterii recompensei; conducerea este posibilă prin generarea de frică și tensiune;
- **managementul bazat pe atracție personală (charisma)** – când managerul se bazează pe folosirea atracției personale și a abilității de a comunica. Liderul este în mod sincer preocupat de binele celor pe care îi conduce și de realizarea sarcinii;
- **managementul prin calitatea de expert** – când managerul se folosește de puterea de expert tehnic sau de expert în relații interpersonale (abilitatea de a face compromisuri, de a avea umor, de a oferi îndrumare, încurajare, de a dezvolta talentele subordonaților). Poate conduce și pe baza calității de expert în probleme de politică a organizației (asigurând recompense speciale sau condiții speciale pentru subordonați, prin relațiile pe care le are);
- **managementul prin convingere** – când managerul se bazează pe folosirea puterii obținute asupra subordonaților datorită modului în care managerul vorbește cu aceștia. Stilul de comunicare este un amestec de atracție personală, generare de frică și impunere prin calitatea de expert. Pentru aceasta managerul are nevoie de multă credibilitate;
- **managementul prin informare** – când managerul se bazează pe folosirea tuturor canalelor de comunicare cu subordonații și pe comunicarea permanentă în ambele sensuri. Se generează astfel o rețea reciprocă puternică: subordonatul depinde de manager prin informațiile pe care le furnizează în permanență, prin cunoștințele profesionale pe care le are și prin procesul de evaluare a muncii subordonatului; managerul depinde de subordonat prin informația de care are nevoie din partea acestuia, de efortul pe care trebuie să-l facă subordonatul și de loialitatea acestuia; în această situație, managerul are nevoie de deprinderi foarte bune de comunicator, de încredere din partea subordonaților și trebuie să posedă capacitatea de a empatiza.

Indeferent de sistemul social, într-o instituție comunicarea îndeplinește opt funcții: informarea, socializarea, motivația, dialogul, educația, promovarea culturii, distracția, integrarea [5].

În continuare ne vom referi la una dintre funcțiile principale ce ține de motivație.

În afara comunicării interpersonale, pentru a avansa în viață ai nevoie de o motivație întemeiată. Aceasta înseamnă o bună înțelegere a propriei ființe – modurile în care gândim, simțim și ne comportăm, de ce procedăm astfel (și nu altfel), de unde am învățat aceste moduri, dacă ne sunt de folos sau nu aceste moduri.

Specialiștii ne stabilesc câteva criterii pentru o comunicare de succes, și anume:

- *a-l asculta pe celălalt cu atenție și în liniște;*
- *a nu-l întrerupe;*
- *a nu fi ofensat să fi contrazis, a nu lua criticile personal;*
- *a-ți lua timp pentru reflecție înainte de a da un răspuns important;*
- *a rezolva conflictele deschis;*
- *a-ți exprima emoțiile într-o manieră constructivă;*
- *a fi calm, conștient, a nu fi influențat de titlul sau statutul celuilalt;*
- *a menține o varietate largă de opțiuni, a fi deschis pentru schimbări și contradicții;*
- *a nu „sări” pentru dorințele, sentimentele altuia pentru a evita ca mai târziu acesta să se simtă prost că nu au fost luate în considerare;*
- *și, în mod sigur, multe altele [6].*

Motivația se definește ca fiind „fenomenul psihic reglator ce constă în ansamblul necesităților interne (apărute ca urmare a dezechilibrelor energetice) ce declanșează și susțin activitatea omului”, – așa spune definiția care ni se pare a fi cea mai potrivită. Motivația are o bază înnăscută, evoluează de la forme mai simple la forme mai complexe și variate sub influența condițiilor de mediu social-cultural; la trebuințele organice, biologice se adaugă treptat cele de securitate, afiliere, stimă și autorealizare (după cum arată piramida trebuințelor realizată de psihologul american Abraham Maslow) [7].

Toate aceste tipuri de trebuințe pot semnaliza la un moment dat un deficit, o stare de saturație sau supra-saturație, ceea ce provoacă trăiri afective diferite: fie insatisfacție, neplăcere, fie încântare, plăcere sau de zgomot.

Ce anume îi motivează pe oameni să facă un anumit lucru? Ce anume i-ar putea motiva pe oameni să facă ceea ce este eficient pentru ei, alegeri cu consecințe benefice pe termen lung?

Fiecare are propriile rațiuni.

Motivația constă într-o emoție, stare – să simți pasiunea de a face ceva, să vrei din tot „sufletul”, să ai dorința intensă de a reuși în ceva anume (important pentru tine). Aici este cheia: importanța pe care o acorzi unui lucru, oricare ar fi el. Și, din păcate, majoritatea oamenilor nu acordă importanța cuvenită lucrurilor cu adevărat esențiale în viață: cunoașterea, înțelegerea și dezvoltarea propriei ființe, sănătatea la toate nivelurile și, nu în ultimul rând, comunicarea cu ceilalți.

Satisfacerea sau nesatisfacerea trebuințelor, însoțite de trăiri afective corespunzătoare, depind, așadar, de corelarea factorilor interni cu cei externi, de unde rezultă structuri motivaționale și afective diferite la fiecare om în parte.

Pentru a asigura realizarea performantă a sarcinilor de către subordonați, este necesar ca managerii să aibă în vedere următoarele aspecte:

- ✓ practicarea unui stil de comunicare de tip „informare-dirijare” prin formularea unor mesaje clare și concise, care să conțină toate detaliile necesare realizării unei sarcini;
- ✓ motivarea prin argumente solide a necesității realizării sarcinilor de muncă la timp și de calitate;
- ✓ adaptarea mesajului la subordonat, observând limbajul nonverbal al acestuia;
- ✓ stabilirea de termene pentru finalizarea sarcinilor; în acest mod, subordonatul va trebui să-și gestioneze timpul și să presteze o muncă de calitate;
- ✓ transmiterea în timp adecvat de informații, cunoștințe și aptitudini către subordonați;
- ✓ analizarea obiectivelor individuale și a sarcinilor concrete ale subordonaților pentru a verifica dacă pot fi atinse și dacă sunt motivate;
- ✓ adresarea de întrebări și încurajarea subordonaților în a adresa întrebări, deoarece numai așa se poate afla ce probleme există;
- ✓ realizarea de feed-back de către manager pentru a se asigura ca subordonații au înțeles corect mesajul;

- ✓ folosirea în formularea mesajului a pronumelui „noi”, și nu a pronumelui „eu”, adoptându-se un stil de comunicare de tip „rezolvare problema”;
- ✓ motivarea subordonaților prin comunicare managerială; în acest sens, să nu le spună acestora exact ce trebuie să facă ei, să le comunice care sunt cerințele în situația dată și să le solicite să găsească soluția optimă de rezolvare;
- ✓ ascultarea până la capăt a ideilor și opiniilor subordonaților, chiar dacă nu sunt de acord cu aceștia; managerul trebuie să fie conștient că „a ști să ascuți este un instrument managerial activ și pozitiv” etc.

Modul în care comunicăm cu cei din jurul nostru în activitatea profesională, dar nu numai, își pune amprenta asupra rezultatelor obținute. De calitatea comunicării manageriale depinde modul în care se folosește resursa umană și, în particular, productivitatea muncii obținută de aceasta. Fiecare individ are un anumit stil de comunicare format în urma educației, deprinderilor, convingerilor și scopurilor personale. Acesta nu asigură întotdeauna o comunicare eficientă și eficientă.

Cu toții avem posibilitatea să devenim buni comunicatori. Perfecționarea continuă în diferitele ei aspecte este una dintre cele mai profitabile alegeri pe care o putem face în această viață. Este o realitate pe care din ce în ce mai mulți oameni o conștientizează. Și care ne stă la îndemână oricând!

Referințe:

1. Cîndea R.M., Cîndea D. Comunicare managerială. - București: Expert, 1996, p.260.
2. Stanciu Ș. Cultură și comportament organizațional. - București: Comunicare.Ro, 2005, apud 3.
3. www.didactic.ro
4. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. - Chișinău: Tempus, 2007, p.64.
5. www.didactic.ro
6. Drăgan I. Paradigme sociologice ale comunicării. - București: Tritonic, 2002, p.65.
7. Maslow Abraham H. Motivație și personalitate. - București: Trei, 2008, p.54.

Prezentat la 06.09.2012