

CZU: 371.11:316.77

COMUNICAREA MANAGERIALĂ ȘI SEMNIFICAȚIILE ACESTEIA ÎN CONDUCEREA ȘCOLII

Teodor BIVOL

Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău

În articol sunt abordate conceptul de comunicare, în special cel de comunicare managerială, conexiunea acestei funcții manageriale cu celelalte, dar și prioritatea ei în procesul de conducere a unității școlare, funcțiile comunicării și funcțiile specifice ale comunicării manageriale, nivelurile de comunicare și strategiile de îmbunătățire a capacității comunicaționale și informaționale în perspectiva dezvoltării organizaționale.

Cuvinte-cheie: *comunicare, management, organizație, comunicare managerială, funcția de comunicare, capacitate comunicațională și informațională, mediu, dezvoltare organizațională.*

MANAGERIAL COMMUNICATION AND SIGNIFICANCE IN SCHOOL LEADERSHIP

The article deals with the concept of communication, especially that of managerial communication, the connection of the managerial function with the other ones, and also its priority in the management of the school unit, the communication functions and the specific functions of the managerial communication, the communication levels and the improvement strategies of communication and information capacity in the perspective of organizational development.

Keywords: *communication, management, organization, managerial communication, communication function, communication and information capacity, environment, organizational development.*

Transformările socioeducaționale din România și din Republica Moldova din ultimii ani au creat un cadru informațional nou care, fiind aplicat eficient, contribuie la înțelegerea, conștientizarea și convingerea în justetea noilor orientări demarate în educație și societate, care devine tot mai deschisă datorită tehnologiilor informaționale și comunicaționale. Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei.

Etimologia noțiunii „comunicare” provine din latinescul *communis* – „a pune de acord”, „a fi în legătură cu” sau „a fi în relație cu” [1].

În antichitate, noțiunea avea și sensul de „a transmite, a împărtăși, ceva, celorlalți”.

Comunicarea este un proces intenționat de transfer de informație și înțelesuri între indivizi, grupuri, niveluri sau subcomponente organizaționale și organizații în întregul lor [2, p.21].

Printre elementele comune incluse în definițiile date comunicării se înscriu și următoarele:

– *comunicarea constituie procesul de transmitere de informații, idei, opinii, păreri, fie de la un grup, fie de la un individ, la altul; - comunicarea este specifică oamenilor; - niciun tip de activitate, de la activitățile cotidiene rutiniere trăite de fiecare dintre noi, până la activitățile complexe desfășurate la nivelul organizațiilor, nu pot fi concepute în afara procesului de comunicare.*

În societatea actuală comunicarea a dobândit un rol central, atât prin preocupările de ordin teoretic ce vizează direct comunicarea, ca obiect de cercetare, cât și prin depășirea rolului pe care l-au jucat până de curând științele comunicării – acela de anexă în cadrul mai generos al științelor umanistice.

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public), în special cu referință la indivizi (I), grup (G), sistem (S).

Importanța comunicării în cadrul unui efort organizat a fost recunoscută de numeroși autori aparținând diferitor curente și școli de management, îndeosebi de relaționiști și sistemisti. Relaționiștii, de exemplu, accentuează problemele umane ce apar în procesul comunicării, concentrându-se asupra identificării barierelor în calea unei bune comunicări, cu deosebire a celor în relațiile interpersonale [10].

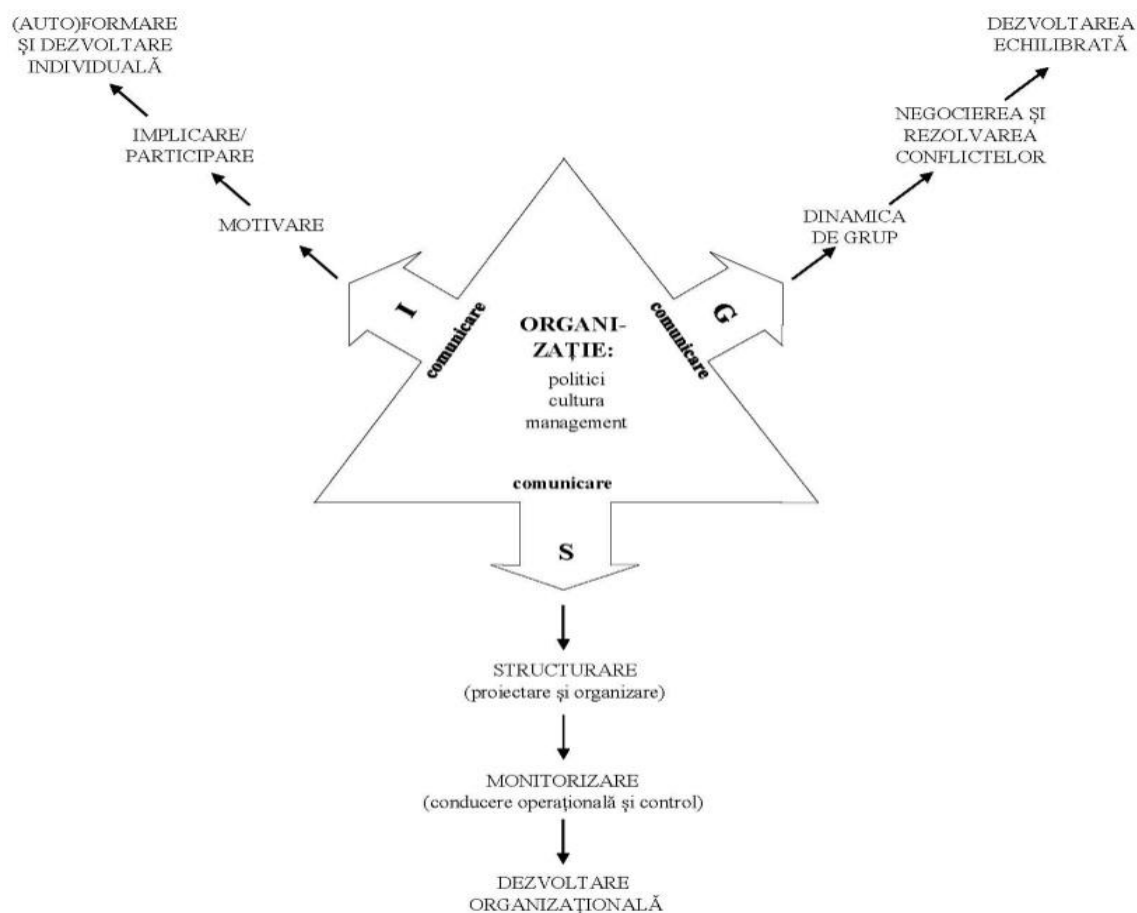


Fig.1. Comunicarea managerială (adaptare[7]).

Comunicarea managerială reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, conducere, coordonare, control, evaluare. Fără comunicare nu se poate realiza niciuna dintre funcțiile manageriale esențiale. Fiind parte a procesului de conducere prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceștia, comunicarea managerială este orientată nu doar spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele organizației/instituției.

Comunicarea managerială reprezintă un auxiliar al conducerii ce pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele și a rezultatelor cu planificarea. S-a stabilit că majoritatea problemelor în activitatea unei instituții și a managementului ei are drept cauză slaba comunicare.

Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale și a complexității acestora (ca administrator, manager, lider), comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager. S-a constatat că 70% din timpul managerilor este folosit pentru comunicare.

Atitudinea fiecărui manager de unitate școlară față de activitatea pe care o desfășoară și funcțiile pe care le exercită este dictată de faptul cum le înțelege sau le definește pe acestea.

A fi manager, mai ales unul bun, ale cărui rezultate pozitive să se răsfrângă asupra activității școlii, înseamnă a fi un membru eficace al echipei pe care o reprezintă, un om cu o gândire independentă și constructivă, *un purtător de cuvânt al învățământului*, o persoană capabilă să ia decizii și să rezolve probleme.

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare [4].

De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmițător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în reali-

zarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției.

Pe lângă competențele de comunicare, managerii școlari trebuie să posede și reale calități în ceea ce privește instruirea și educația, cunoașterea comportamentului uman, a unor limbi de circulație internațională, să dovedească lipsa etnocentrismului, respectarea și acceptarea altor culturi cu reguli și norme diferite de cele proprii.

Particularitățile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente *sunt generate de scopul, obiectivele și funcțiile (rolurile) acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor, precum și de contextul culturii organizaționale* [5].

De asemenea, comunicarea managerială din orice fel de organizație se supune unor norme de etică specifice, care se regăsesc în cultura organizațională, în politica organizațională și, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere.

Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce privește actul de comunicare în sine, cât și strategia existentă la nivelul organizației (strategie care are rolul de a crea o imagine pozitivă asupra acesteia) [ibidem].

Orice angajat cu funcție de conducere, în calitatea sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale, numai dacă poate comunica cu cei care le execută. Doar în acest fel executanții pot cunoaște ceea ce au de făcut și când trebuie făcut și își pot face cunoscute sugestiile și problemele.

Stabilim că comunicarea în sistemul de învățământ se realizează deficitar din cauza birocratizării excesive care face ca de multe ori o informație să parcurgă o mulțime de niveluri ierarhice pentru a ajunge la destinatar. Deseori, managerii de la nivelurile superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale, fiind supra-saturați de rapoarte interminabile care nu spun nimic. O comunicare eficientă ar avea în vedere tocmai evitarea unor asemenea situații, prin renunțarea la fel de fel de modalități inutile și costisitoare (sub raportul timpului), care îngreunează luarea deciziilor și soluționarea problemelor.

Uneori comunicarea este deficitar realizată din cauza unui sistem de comunicații rigid. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, susceptibil să se adapteze în orice moment nevoilor de informare ale angajaților din sistem.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație rezidă în realizarea unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.

În mediile organizaționale întâlnim două tipuri de comunicări, și anume: comunicarea formală și comunicarea informală. Primul tip, în dependență de orientarea sau direcția comunicării, se subdivide în comunicarea verticală (ascendentă și descendentă) și comunicarea orizontală.

Al doilea tip, în funcție de numărul membrilor și de modul de repartiție și circulație a informațiilor, se subdivide în mai multe forme, extrem de cunoscut fiind cel numit *grupevine* (vița-de-vie) [6, p.501] – Figura 2.

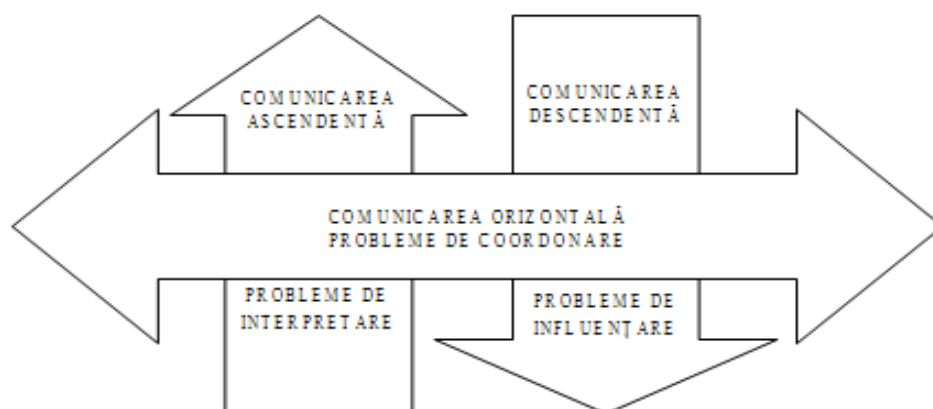


Fig.2. Tipurile comunicării formale [6].

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație trebuie să fie satisfăcut un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- **nevoia de a ști** – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;

- **nevoia de a înțelege** – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;
- **nevoia de a se exprima** – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din nivelurile ierarhice superioare de conducere [5].

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizație trebuie corelată concomitent cu respectarea unor **condiții**, ca:

- *formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;*
- *transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;*
- *fluența și reversibilitatea comunicațiilor;*
- *descentralizarea luării deciziilor;*
- *flexibilitatea sistemului de comunicații care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou-creată [5].*

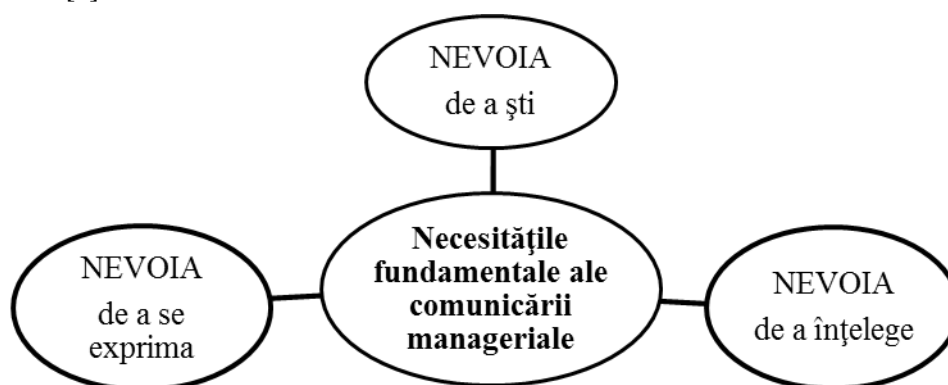


Fig.3. Necesitățile fundamentale ale comunicării manageriale.

Un procent foarte mare din ponderea activităților pe care le desfășoară un manager în cadrul unei organizații îl reprezintă activitățile de comunicare. Acest procent variază în funcție de pozițiile ierarhice la care se desfășoară activitățile. Astfel, cu cât mai sus se află un individ în ierarhie, cu atât mai mare va fi ponderea comunicării în activitatea pe care o desfășoară prin rolurile pe care le îndeplinește, în special indivizii aflați în funcții de conducere/managerii: *roluri interpersonale, informaționale sau decizionale*.

- **Rolurile interpersonale** se referă la capacitatea managerilor de a reprezenta un anume departament, compartiment sau o anume direcție în fața celorlalți angajați, de a motiva și influența angajații, de a crea și a menține legăturile atât în interiorul, cât și în exteriorul unei organizații.

- **Rolurile informaționale** se referă la capacitatea managerilor de a colecta, a monitoriza, a prelucra, a sintetiza și a transmite informații atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației, precum și între aceasta și alte organizații.

- **Rolurile decizionale** au în vedere calitatea de întreprinzător, capacitatea de rezolvare a disfuncționalităților, responsabilitatea de a aloca resurse și capacitatea de a negocia, ce se realizează prin inițierea de activități, de strategii și tactici care să conducă la schimbare [apud 7].

Deci, comunicarea ocupă un loc central la nivelul procesului de management, cunoscând o evoluție spectaculoasă de la o comunicare autoritară, prescriptivă, către o comunicare relațională, democratică.

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. Procesul de comunicare se realizează în trei niveluri: *interpersonal, de grup și intra/inter-organizațional*.

În contextul examinat se desprind mai multe trepte de eficacitate a comunicării: *receptivitatea comunicării, înțelegerea mesajului, acordul referitor la conținutul comunicării, acceptarea intențiilor emițătorului, schimbarea (în cunoaștere, atitudine, comportament)* [2, p.21-22].

Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, mai mult sau mai puțin deliberat, următoarele funcții ale comunicării [5]:

- *funcția de informare;*
- *funcția de comandă și instruire;*

- funcția de influențare, convingere, îndrumare și sfătuire;
- funcția de integrare și menținere.

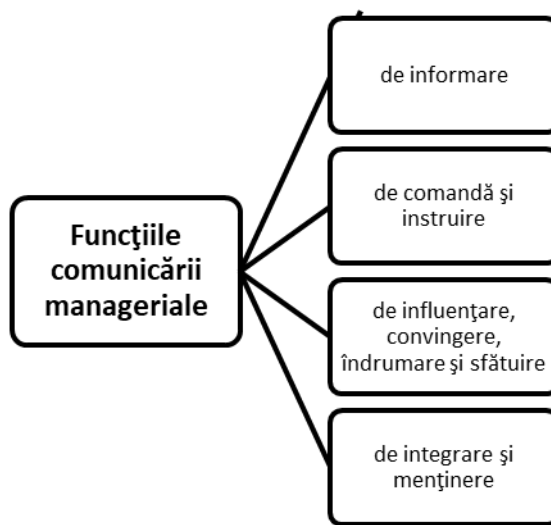


Fig.4. Funcțiile comunicării manageriale.

Este important ca aceste funcții ale comunicării manageriale să fie abordate în mod unitar și interconționat.

Comunicarea managerială îndeplinește **funcții specifice**, acestea fiind *de: informare, transmitere a deciziilor, influențare a receptorului, instruire, creare de imagine, motivare, promovare a culturii organizaționale* [1].

Modalitatea de realizare a comunicării în cadrul oricărei organizații depinde foarte mult de structura instituției în care acest proces se realizează. La nivelul fiecărei structuri din cadrul organizațiilor se realizează o distribuire a activităților, care atrage după sine dependența dintre compartimentele acestora. Această dependență este de ordinul conținutului, al modalității și al timpului de acțiune; pentru o realizare optimă a obiectivelor proprii, ea impune existența unei coordonări eficiente. Astfel, *comunicarea este cea mai importantă funcție managerială, premisă nu doar a stabilității, dar și a dezvoltării organizaționale*. În condițiile edificării unei societăți bazate pe cunoaștere și informatizare, comunicarea reclamă strategii organizaționale specifice de îmbunătățire a capacității comunicaționale și informaționale în perspectiva dezvoltării organizaționale, precum: **controlul mediului**, acțiune specifică organizațiilor școlare prin (1) importanța acordării atenției cuvenite *activităților de marketing, relațiilor publice, de cercetare-dezvoltare, modificării structurilor organizaționale*, precum și prin (2) *efectuarea controlului propriu-zis al mediului*, ceea ce presupune dirijarea schimbărilor sociale, școala fiind văzută ca motorul acestor schimbări și nu doar în rol de a urma schimbările sociale; **reducerea nevoilor de procesare de informație**, acțiune posibil de realizat în învățământ prin *descentralizarea sistemelor școlare*; **îmbunătățirea capacității comunicaționale și informaționale** prin utilizarea tehnologiilor informaționale și comunicaționale, prin dezvoltarea competențelor de comunicare ale personalului, prin optimizarea structurilor de decizie și promovarea stilurilor participative de management, prin dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice [2, p.24]. În această perspectivă, cercetătorul Șerban Iosifescu menționează rolul decisiv al managerului școlii, care creează, menține și dezvoltă sistemele de comunicare și informaționale, înlăturând, totodată, **barierele** din calea unei comunicări eficiente, se „conectează” la mediul organizațional, fiind principala „interfață” dintre organizație și mediul ei, inițiază **politicile și strategiile** de dezvoltare organizațională, coagulează **cultura organizațională** [ibidem, p.25].

Concluzii

Comunicarea înseamnă totul în management, atâta vreme cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic. Durabilitatea relațiilor dintre aceștia, capacitatea managerului de a-și motiva și de a-și conduce subordonații, dar și raporturile cu mediul extern organizației sunt elemente deosebit de importante, din care se pot prelua informații utile pentru buna funcționare a activității școlii. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmițător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției.

Referințe:

1. ABRIC, J. *Psihologia comunicării. Teorii și metode*. Iași: Polirom, 2002.
2. IOSIFESCU, Ș. (coord.). *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*. București: IȘE-MEC, 2001.
3. IOSIFESCU, Ș. *Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare*. București: Pro Gnosis, 2000.
4. STOG, L. *Aspecte psihologice ce conturează profilul unui manager creativ*. Chișinău: Civitas, 2006.
5. DRAGAN, I. *Comunicarea – Paradigme și teorii*. București: RAO, 2008.
6. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2004.
7. COJOCARU, V. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Lumina, 2004.

Date despre autor:

Teodor BIVOL, doctorand, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău.

Prezentat la 20.05.2019