

## CONDUCEREA PRIN COMUNICARE

**CONF.UNIV.DR. ELENA BOTEZAT**  
**Facultatea De Științe Economice**  
**Str. Universității, Nr. 1,**  
**Tel.: 0259 / 26.63.08, e-mail: ebotezat@uoradea.ro**

*The aim of this paper is to show the key value of a new method of management, in fact one who synthesizes the traditional methods, well known in the literature of management. In our opinion, managing through communication is a method who become adequate in more situations, and the future will prove it.*

Atingerea obiectivelor dorite, a performanței economice, a fost realizată de-a lungul timpului, prin diferite metode. Adesea, ele au fost impuse de împrejurările în care a ajuns practica economică, cum este cazul managementului american, aflat într-o criză între anii '70 și '90, generată, în multe aspecte, de revolta împotriva managementului centrat pe tehnologie care a dus la dezumanizarea naturii muncii.<sup>177</sup>

Într-o economie bazată pe cunoștințe, caracterizată prin creșterea nivelului de pregătire a populației și noua cultură economico-socială, intensificarea individualizării și personalizării produselor și serviciilor, informatizarea economiei și societății, externalizarea/internaționalizarea activităților și organizațiilor<sup>178</sup>, se impun noi metode, care să asigure o valorificare eficientă a muncii și să se constituie într-un instrument de canalizare a eforturilor spre realizarea obiectivelor. În acest context, își face loc, metoda de conducere prin comunicare. Aceasta a apărut ca o dezvoltare a sintezei CSROEPM și a sintezei propuse de școala de la Hartzburg, ele însele fiind rezultatul necesității de a combina, și de a sintetiza metodele de conducere deja constituite (conducerea prin obiective, conducerea prin produs, conducerea prin excepții, conducerea prin proiecte, conducerea prin bugete, metoda delegării) în vederea realizării unei eficiențe sporite. Impunerea unor asemenea metode, este favorizată de următoarele elemente<sup>179</sup>:

Fiecare metodă prezintă, când este singura care se aplică în întreprindere, unele dezavantaje de care nu se poate face abstracție;

Metodele bazate pe planificarea obiectivelor sau rezultatelor sunt fundamentale și ele trebuie să constituie suportul tuturor sintezelor și dezvoltărilor ce apar:

---

<sup>177</sup> Work in America: Report of special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, MIT Press, Cambridge, Mass., 1973, p. 19

<sup>178</sup> Nicolescu O., Economia bazată pe cunoștințe - factori care determină situarea IMM-urilor în prim planul dezvoltării economice internaționale, Revista de Management Comparat Internațional nr. 4/2003 Academia de Studii Economice, București, pp. 5-12

<sup>179</sup> Radu Emilian, Inițiere în managementul serviciilor, Editura Expert, București, 2001, p. 251

Orice metodă de conducere este susceptibilă la perfecționări.

La originea metodei conducerii prin comunicare, se află ideea că exercitarea corespunzătoare a atributelor conducerii (planificare, organizare, coordonare, control și antrenare) este condiționată de calitatea comunicării. În cadrul fiecăreia din cele cinci secvențe manageriale de bază, managerul are ca sarcini esențiale.

- înțelegerea problemelor cu care se confruntă organizația;
- luarea deciziilor;
- comunicarea acestora.

Literatura de specialitate, subliniază încă din deceniul al 6-lea al secolului trecut, utilitatea și omniprezența comunicării în activitatea managerială. Astfel, o cercetare efectuată în anul 1970 asupra unui eșantion de 160 de manageri<sup>180</sup>, scotea în evidență faptul că majoritatea petreceau 2/3 din timp lucrând cu alți oameni, deci comunicând. Conform unui alt studiu efectuat de-a lungul mai multor ani asupra a 90 de firme americane de succes (30 din sectorul de stat și 60 din sectorul privat), s-a ajuns la concluzia că ceea ce aveau în comun conducătorii acestora erau: însușirea de a fi o persoană plăcută, capacitatea de bun comunicator, de a inspira încredere și calitatea de autocunoaștere și de autoconducere.<sup>181</sup> În timp, comunicarea ca premisă a unei conduceri eficiente, a devenit din ce în ce mai importantă și a căpătat noi valențe. Pentru managerul lider spre deosebire de managerul administrator, comunicarea este o forță, care se manifestă în primul rând în relațiile cu subordonații, știut fiind faptul că, „orice comunicare decurge pe două planuri, planul conținutului și cel al relației, ultimul definindu-l pe cel dintâi”.<sup>182</sup>

În organizațiile cu manageri competenți, efectul acestei forțe a comunicării, constă în aceea că, atrage oamenii, le oferă o semnificație a muncii lor și îi energizează. Un manager lider conduce prin comunicarea unei viziuni și prin asigurarea direcției de acțiune, elemente ce conduc spre performanță deoarece:

- Angajații au sentimentul apartenenței la organizație. Este promovat spiritul de echipă, unitatea și coeziunea;
- Angajații au convingerea că munca lor e importantă și dobândesc sentimentul responsabilității și importanței individuale;

Organizația devine una „care învață” prin oamenii ei care mai și greșesc;

Munca este antrenantă și stimulantă; angajații sunt atrași de ea și nu împinși către ea.

Literatura de management acordă un spațiu semnificativ stilurilor de conducere care în mod evident, determină anumite caracteristici ale comunicării. Pornind de la premisa de bază, că nici un stil de conducere nu este corect sau greșit, ci doar adecvat sau inadecvat unui anumit context/situații, redăm în cele ce urmează, principalele elemente de strategie bazată pe comunicare ce trebuie luate în considerare în adoptarea unui anumit stil de conducere și anume: autoanaliza, analiza subordonatului și analiza situației specifice.

## 1. Autoanaliza

---

<sup>180</sup> Stewart Rosemary, *Managers and Their Jobs*, Editura Pan Piper, 1970, p. 68

<sup>181</sup> Bennis W., *Why Leaders Cant Lead*, Josey-Bass Inc., 1991,

<sup>182</sup> Birkenbihl Vera F., *Antrenamentul comunicării*, Editura Gemma Pres, București, 1998, pp. 186-191

Orice manager va percepe problemele de conducere într-un mod unic, individual, determinat de:

- sistemul propriu de valori. Acesta va determina măsura în care managerul își asumă deciziile și riscurile, acționează în direcția dezvoltării psiho-profesionale a angajaților și a obținerii performanței financiare;
- încrederea în oameni. Este elementul care favorizează formarea competențelor și determină procesul de delegare, cu consecințe directe asupra productivității muncii managerului;
- înclinația individuală spre un anumit stil de conducere. Unii manageri au un stil caracterizat printr-un comportament predominant de dirijare, de definire a rolurilor și de a spune angajaților ce să facă, în timp ce alții, manifestă un comportament predominant suportiv și iau deciziile împreună cu angajații;
- atitudinea față de influența mediului asupra activităților desfășurate și disponibilitatea pentru asumarea riscului. Sunt manageri care au nevoie de mai multă predictabilitate, siguranță și stabilitate a mediului, și de aceea ezită să delege, așa cum sunt și manageri cu o „toleranță pentru ambiguitate” mult mai mare.

Managerul care se cunoaște pe sine și înțelege ce elemente îi influențează comportamentul, se autoconduce și devine astfel capabil să-i conducă și pe alții.

## **2. Analiza angajatului**

Adevăr nu este ceea ce spunem, ci ceea ce înțelege celălalt. Succesul comunicării depinde așadar major de cel de-al doilea personaj al oricărui act de comunicare și anume de receptorul mesajului. Analiza receptorului, presupune cunoașterea trăsăturilor personalității, a reacțiilor și atitudinilor acestuia și a setului de valori și așteptări în legătură cu modul în care șeful lui trebuie să se poarte. Într-un climat de comunicare deschis, angajații nu se vor simți amenințați de vreo schimbare în stilul de conducere al managerului, ceea ce permite un grad mult mai mare de flexibilitate în alegerea stilului de conducere.

## **3. Analiza situației**

Orice situație de comunicare are loc într-un anumit context, unic și irepetabil. Printre factorii care influențează comportamentul în general și cel de comunicare, în special se numără: cultura organizațională, mărimea colectivelor de muncă, gradul de confidențialitate cerut, eficacitatea cu care angajații muncesc în grup, natura problemei în sine, constrângerile de timp. Aceste elemente se referă în principal la strategia imediată a comunicării, dar orice manager ce se vrea eficient și efecace trebuie să aibă în vedere și o strategie pe termen lung, concretizată prin: crearea unui climat de comunicare deschis, capabil să modifice în sens pozitiv valorile tuturor variabilelor amintite; introducerea unor canale de comunicare adecvate; dobândirea și perfecționarea anumitor deprinderi de comunicare cum ar fi ascultarea activă, comunicarea suportivă și empatică.

În concluzie, conducerea prin comunicare, ca metodă managerială presupune șlefuirea abilităților de comunicare ale managerului, deoarece problema reală în comunicarea organizațională nu este aceea a implicării sau nu a managerului în acest proces, ci dacă el comunică bine sau nu.

**Bibliografie:**

1. Birkenbihl Vera F., Antrenamentul comunicării, Editura Gemma Pres, București, 1998;
2. Bennis W., Why Leaders Cant Lead, Josey-Bass Inc., 1991;
3. Nicolescu O., Economia bazată pe cunoștințe - factori care determină situarea IMM\_urilor în prim planul dezvoltării economice internaționale, Revista de Management Comparat Internațional nr. 4/2003 Academia de Studii Economice, București;
4. Radu Emilian, Inițiere în managementul serviciilor, Editura Expert, București, 2001;
5. Rosemary, Managers and Their Jobs, Editura Pan Piper, 1970;
6. Work in America: Report of special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, MIT Presss, Cambridge, Mass., 1973.