



A XII-a Conferință Națională multidisciplinară – cu participare internațională
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești",
SEBEȘ, 2012

COMUNICAREA ÎN LEADERSHIP – EFICIENȚĂ ȘI PRINCIPII

Marius BĂRĂIAN, Adrian ARDUSĂTAN, George ARGHIR

COMMUNICATION IN LEADERSHIP – EFFICIENCY AND PRINCIPLES

Communication is crucial in the effectiveness of a leader. Brian Tracy is very categorically stating that "if you cannot communicate, cannot be leader." But effective communication is based on trust, that leader must know how to win from subordinates. Leaders know how to listen and to become a good leader, able to communicate effectively, you must know to listen to the other. That's because everyone always feels the need to feel important and valuable. Especially, a subordinate leader will consider actions that will help raise the self; it will make them enjoy longer, and, consequently, make it more efficient gear organization operating.

Cuvinte cheie: comunicare, conducere/leadership, eficiență
Keywords: communication, leadership, efficiency

1. Introducere

Comunicarea reprezintă una din componentele esențiale ale vieții umane, decisivă în ceea ce privește succesul și eficiența personală și profesională. De aceea, actul de comunicare a reprezentat o provocare pentru specialiștii din toate domeniile de cercetare, regăsind astăzi multiple perspective de analiză și cercetare a comunicării: matematică, sociologică, psihologică, cibernetică, interacționistă, antropologică, lingvistică etc. De asemenea, au fost identificate modele și tipologii ale comunicării interpersonale, de grup și

a celei mediatică. Toate acestea, ne ajută să înțelegem faptul că felul în care comunicăm are o importanță fundamentală pentru modul în care funcționăm ca persoană și în care activăm în angrenajul nostru social. **Calitatea vieții și a relațiilor noastre este determinată de calitatea actului nostru de comunicare**, deci este nevoie să acționăm în permanență pentru a reuși să îl îmbunătățim. Cu atât mai mult un lider, care trebuie să cunoască cum să comunice pentru a fi eficient și pentru a avea un impact pozitiv asupra organizației pe care o conduce sau în care își desfășoară activitatea.

2. Scopurile comunicării în leadership

Comunicarea este, în același timp, o abilitate și o artă. Potrivit specialiștilor, succesul unui lider este determinat în proporție de 85 % de abilitatea de a comunica eficient cu alții. Brian Tracy [1] identifică **cinci scopuri** pe care un lider vizează să le atingă în comunicarea sa cu alții, pe care celebrul autor motivațional le consideră a fi secretele obținerii succesului în leadership, viață și dragoste:

- **să placă altora și să fie respectat**, fapt care îi va întări și valida propria imagine, dar care, totodată, îi va determina și pe ceilalți să dorească să îl asculte și să nu facă abstracție de opiniile lui;
- **să fie cunoscut ca o persoană valoroasă și importantă**, fapt care îi va consolida stima de sine și, în același timp, le va da celorlalți motive pentru a-l asculta;
- **să fie în măsură să-i convingă și să-i accepte punctul de vedere**, și astfel să le poată vinde celorlalți produsele, ideile și serviciile sale;
- **să-i determine pe oameni să-și schimbe părerea** și să coopereze pentru atingerea scopurilor sale;
- **să fie mai puternic și mai influent** în toate relațiile sale, personale și de afaceri.

Observăm că aceste scopuri sunt legate, pe de o parte, de latura personală a liderului, respectiv de imaginea sa și de stima sa de sine, iar, pe de altă parte, de influențarea, convingerea, impulsivitatea și motivarea celorlalți.

Stephen Covey [2] afirmă că există **trei categorii fundamentale de influențare**:

- **modelarea cu ajutorul exemplului** (ceilalți văd), care poate fi realizată prin: abținerea de la a spune lucruri neplăcute sau negative; realizarea distincției între o

persoană și comportamentele sau rezultatele sale; răbdarea cu ceilalți; alegerea răspunsului activ; ținerea promisiunilor față de alții;

- **construirea de relații de afecțiune** (ceilalți *simt*) prin următoarele tehnici: presupunerea celor mai bune lucruri despre ceilalți; recompensarea exprimărilor sau întrebărilor deschise și cinste; înțelegerea celorlalți; recunoașterea propriilor greșeli; atașamentul față de lucrurile pe care le aveți în comun; acceptarea persoanei și a situației;
- **instruirea cu ajutorul sfaturilor** (ceilalți *aud*), respectiv: evitarea certurilor sau abandonurilor; acordul asupra regulilor, limitelor, așteptărilor și consecințelor; prezența personală în momentele critice; identificarea și așteptarea momentelor optime când îi putem influența pe ceilalți; utilizarea limbajului logicii și al emoției; delegarea responsabilității în mod eficient; implicarea oamenilor în proiecte semnificative.

Pentru ca aceste scopuri să fie atinse este nevoie de o serie de abilități și tehnici de comunicare, atât scrise, cât și orale, care într-o anumită măsură sunt înnăscute, însă, din fericire, într-o proporție covârșitoare sunt dobândite prin antrenament și practică.

3. Stiluri ale comunicării manageriale

Liderii sunt, în primul rând, și în cea mai mare măsură, manageri, întrucât obțin rezultate, se asigură că ideile devin realitate, implementează strategii, alocă resurse, organizează și comunică cu oameni.

Un manager îndeplinește, în orice întreprindere, **șapte roluri-cheie**: planificarea, organizarea, alegerea personalului, delegarea sarcinilor, supravegherea execuției sarcinilor, evaluarea și raportarea. În fiecare dintre aceste roluri, are o importanță ridicată maniera în care managerul comunică cu cei din jur, care reprezintă stilul său de comunicare managerială. Acesta, alături de conținutul și forma mesajului pe care îl transmite, trebuie să țină cont de factorii care intervin în actul de comunicare: destinatar, canal de transmitere a mesajului, scopul vizat și contextul în care are loc.

Pornind de la cele mai frecvente modalități în care managerii comunică în practică, în literatura de specialitate stilurile de comunicare au fost grupate în **patru mari categorii**: „blamare”; de „informare-

dirijare”, de „convingere” și de „rezolvare de probleme”, care, potrivit lui Căndea R. și Căndea D. [3], au următoarele caracteristici definitorii:

- **stilul de tip „blamare”**: managerul adoptă o atitudine de judecător, de evaluator și urmărește să critice, să acuze, să identifice pe cel care a greșit și se face răspunzător de eroare. Comunicarea este una unidirecțională, managerul fiind cel care vorbește, fără să accepte răspunsuri sau puncte de vedere din partea subordonatului. Prin adoptarea acestui stil, managerul obține efectul dorit, subordonatul reacționând fie prin schimbarea pe moment a comportamentului, fie prin acceptarea sau recunoașterea acuzației aduse;
- **stilul de tip „informare-dirijare”**: managerul formulează într-o formă clară și concisă mesajul cu privire la o anumită sarcină, iar subordonatul trebuie să o execute. Prin acest stil, managerul urmărește să transmită într-o manieră neechivocă explicații, instrucțiuni și decizii;
- **stilul de tip „convingere”**: întrucât este cel care cunoaște situația și soluția, managerul domină comunicarea, însă adoptă ascultarea activă pentru a-l convinge pe subordonat. Prin acest stil, managerul urmărește, utilizând argumente raționale, obținerea unui acord, acceptarea unui plan, efectuarea unei acțiuni sau implementarea unei schimbări;
- **stilul de tip „rezolvare de problemă”**: prin aplicarea principiilor comunicării suportive și descriptive, se vizează remedierea disfuncțiilor care apar. Niciunul dintre interlocutori nu domină schimbul de mesaje, în conținutul căruia predomină faptele, fiecare dintre interlocutori exprimându-și opiniile, chiar dacă sunt contrare.

4. Eficiența comunicării în leadership

Dale Carnegie [4] afirmă că, indiferent cât ar fi de ocupat, un lider trebuie să-și facă timp să comunice și identifică *trei pași esențiali* pe care trebuie să-i urmeze pentru a reuși o comunicare eficientă:

- să pună comunicarea pe primul plan;
- să fie deschis față de ceilalți;
- să creeze un mediu propice comunicării.

În orice organizație, comunicarea managerială trebuie să contribuie la satisfacerea unui număr de nevoi comunicaționale

fundamentale ale oricărui angajat: aceea de a ști, de a înțelege și de a se exprima. Astfel, pot fi create condițiile optime pentru construirea unei relații pozitive între manager și subordonați cu un impact benefic asupra motivării acestora, asupra productivității și calității muncii și asupra manierei de rezolvare a conflictelor.

Un lider trebuie să fie capabil să-și motiveze subordonații, iar una din modalitățile de a face acest lucru, potrivit lui Brian Tracy, este de a adopta cele *patru tipare comportamentale esențiale* prin care îi facem pe oameni să se simtă importanți:

- **aprecierea:** capacitatea de a mulțumi fiecărei persoane pentru efortul depus pentru a-și îndeplini sarcinile. Unul din cei mai eficienți lideri este un șef „recunoscător”.
- **aprobarea:** capacitatea de a lăuda oamenii și a-i face să se simtă valoroși, de a le crește stima de sine;
- **admirația:** exprimarea admirației, complimentarea oamenilor pentru calitățile lor, pentru realizările lor profesionale și personale;
- **atenția:** capacitatea de a-i asculta, cu atenție, calm și răbdare, pe membrii personalului.

Stephen R. Covey evidențiază că ***actul de comunicare nu este atât o chestiune de intelect, cât una de încredere și acceptare a celorlalți, a ideilor și sentimentelor lor***, a faptului că sunt diferiți și că, din punctul lor de vedere, ei au dreptate. Îl completează și John C. Maxwell [5] susținând că ***integritatea clădește încrederea, atrage după sine o mai mare putere de influență, dă naștere unei reputații solide și îl ajută pe lider să fie mai credibil***. Cu cât un lider este mai credibil, cu atât subordonații investesc în el mai multă încredere, oferindu-i privilegiul de a le influența viața.

5. Concluzii

■ Comunicarea este decisivă în ceea ce privește eficiența unui lider.

■ Brian Tracy este extrem de tranșant afirmând că: **„Dacă nu știi să comunici, nu poți fi lider”**.

■ Însă, comunicarea eficientă se bazează pe încredere, pe care liderul trebuie să știe cum să o câștige din partea subordonaților. Liderii știu să asculte, iar pentru a deveni un bun lider, capabil să comunice eficient, trebuie să știi să-l asculți pe celălalt. Asta pentru că oricine resimte în permanență nevoia de a se simți important și valoros.

■ Cu atât mai mult, un subordonat va aprecia acțiunile liderului care vor contribui la creșterea nivelului de sine, care îl vor face să se placă mai mult, și, pe cale de consecință, îl vor face mai eficient pentru angrenajul organizației în care își desfășoară activitatea.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, București, 2010.
- [2] Covey, S.R., *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, Editura Allfa, București, 2001.
- [3] Căndea, R., Căndea, D., *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, București, 1996.
- [4] Carnegie, D., *Liderul poți fi tu*, Editura Curtea Veche, București, 2002.
- [5] Maxwell, J.C., *Descoperă liderul din tine*, Editura Almatea, București, 1999.
- [6] Farrell, L.C., *Cum să devii antreprenor. Dezvoltă-ți propria afacere!*, Editura Curtea Veche, București, 2011.
- [7] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Știință și Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, București, 2010.
- [8] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictului*, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.
- [9] Bărăian, M., Arghir, G., *Stiluri de conducere și strategii de comunicare la nivel de organizații*, Știință și Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, București, 2011.

Dr.Ing., jur. Marius BĂRĂIAN
Dr.soc. Adrian ARDUSĂȚAN
Prof.Dr.Ing., fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
membri AGIR