



A XI-a Conferință Națională multidisciplinară – cu participare internațională,
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești",
SEBEȘ, 2011

STILURI DE CONDUCERE ȘI STRATEGII DE COMUNICARE LA NIVEL DE ORGANIZAȚIE

Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

LEADERSHIP STYLES AND COMMUNICATION STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL

Communication style includes those features related to the objectives, issuer, recipient, message, medium and communication channel, the situation off, but the attitude and style and personal approach of the issuer.

The issuer's communication style has a great impact on the effectiveness, efficiency of communication in itself, and the communication climate in general.

Keywords: leadership styles, communication strategies
Cuvinte cheie: stiluri de conducere, strategii de comunicare

1. Introducere

Comunicarea managerială, spre deosebire de cea artistică, pune accentul în special pe mesajul informațional strict legat de sarcinile de muncă ale actanților¹ și de procesul managerial² (în

¹ **ACTĂNT** s. m. (lingv.) autor al acțiunii verbului; subiect. (< fr. *actant*, germ. *Aktant*).

² **PROCÉS** s. n. 1. mers, evoluție, desfășurare (a unui fenomen, eveniment etc.). ◇ prefacere, transformare progresivă. 2. activitate desfășurată de organele judiciare în legătură cu soluționarea unei cauze. 3. pricină supusă spre soluționare unei instanțe judecătorești. 4. ~ -verbal = act oficial prin care se constată un fapt; redarea în scris a discuțiilor și a hotărârilor dintr-o ședință. (< fr. *procès*, lat. *processus*, it. *processo*).

MANAGERIAL, -Ă, *manageriali*, -e, adj. Referitor la conducerea (economică), la organizarea întreprinderilor, de manager. [Pr.: -ri-a] – Din engl. **managerial**.

context organizațional). Cu toate acestea, cei implicați în actul comunicării sunt oameni, caracterizați și de latura atitudinal-emoțională care-și pune amprenta în mod inevitabil asupra comunicării. Managerul trebuie să fie conștient de limitările impuse de propriul stil de comunicare și să demonstreze flexibilitate și capacitate de adaptare la situația specifică acestui climat astfel încât să fie apt de a adopta stilul adecvat contextului specific fiecărui moment de comunicare.

2. Stiluri de conducere

În general, stilurile de comunicare se grupează în jurul a patru mari categorii: de “blamare”, de “informare-dirijare”, de “convingere” și de “rezolvare de probleme”. Caracteristicile definitorii acestor stiluri le vom detalia după criterii reprezentate de: a) scopul și obiectivele comunicării; b) comportamentul de comunicare; c) atitudinea față de sentimente; d) motivația pentru schimbarea comportamentului și e) rezultatele posibile în urma comunicării într-un anumit stil.

Stilul de tip “blamare”

a. Scop: acuzativ, de a găsi greșeala, de a critica, de a găsi un vinovat. Managerul are tendința constantă de a scoate în evidență elementele negative apărute din vina subordonatului, indicând totdeauna motivul evenimentului, fără a descrie situația sau comportamentul.

b. Comportament de comunicare: managerul utilizează cuvinte încărcate emoțional, situându-se pe poziția judecătorului, evaluatorului. Termenii cel mai des folosiți sunt: “niciodată”, “totdeauna”, “cu siguranță”, arătând inflexibilitate în aprecierea comportamentului subordonatului, fapt care va conduce la închiderea canalelor de comunicare.

c. Sentimente: se generează ostilitate, mânie, dorința de apărare sau răzbunare. Reacțiile pot fi de atac sau de retragere din comunicare, discuția alunecând spre negarea comportamentelor și sentimentelor, ceea ce nu se constituie într-o soluție valabilă și constructivă pentru rezolvarea problemelor.

d. Motivare: se bazează pe acceptarea de către interlocutor a judecății și evaluării managerului și realizarea acțiunilor indicate ca fiind în interesul său, chiar ca urmare a unei amenințări foarte probabil de a se materializa.

e. Rezultate: în situația în care receptorul acceptă evaluarea managerului se va obține o schimbare de comportament momentană. Resentimentele create vor fi transferate și în alte situații de comunicare, nivelul încrederii scăzând foarte mult.

De asemenea, este posibilă apariția fenomenului de transferare a vinovăției asupra unui alt membru al organizației, de cele mai multe ori nejustificat, determinând apariția unor tensiuni în cadrul colectivului.

f. Acest stil este recomandat a se folosi numai în situația în care este nevoie să fie identificată persoana responsabilă de apariția anumitor disfuncții și când datele sunt concludente și faptele bine cunoscute.

Din cauza riscului ridicat de generare a atitudinilor defensive și a tensiunilor în cadrul organizației, utilizarea acestui stil trebuie redusă la minim.

Stilul de tip “ informare-dirijare”

a. Scop: darea de explicații, instrucțiuni, dispoziții. Obiectivul este acela de a-l face pe destinatar să adopte comportamentul dorit de emitent. Cursul discuției este decis dinainte, interlocutorul trebuind doar să facă.

b. Comportament de comunicare: atitudine de controlare și dominare, cu un limbaj clar, precis, orientat spre sarcina de îndeplinit.

c. Sentimente: se urmărește eliminarea sentimentelor și stărilor emoționale, chiar dacă acestea sunt recunoscute.

d. Motivare: este vorba despre o sarcină care trebuie îndeplinită, subînțelegându-se o oarecare amenințare. Impactul maxim este atunci când ambele părți înțeleg că nu există posibilitatea de a alege. Dacă însă sunt mai multe variante și managerul face alegerea, atunci el trebuie să explice și să argumenteze convingător opțiunea sa, pentru a evita problemele generate de nemulțumirea subordonatului față de alegerea făcută.

e. Rezultate: acceptarea pasivă, dar posibile resentimente atunci când situația este ambiguă. Sunt posibile de asemenea acțiuni de sabotare subtilă a dispozițiilor managerului.

Acest stil este foarte eficient atunci când toată lumea înțelege limitele situației.

f. Recomandat: atunci când acțiunea este cerută de anumite imperative și nu se identifică alternative de rezolvare. Stilul poate fi utilizat cu succes pentru implementarea de noi proceduri, trasarea de sarcini și transmiterea de responsabilități.

Stilul de tip “convingere”

a. Scop: obținerea acceptării unui plan, a acordului, efectuarea unei acțiuni, implementarea unei schimbări.

b. Comportament de comunicare: pentru a convinge, se au în vedere în primul rând, motivațiile interlocutorului, managerul trebuind să cunoască foarte bine situația ca și soluția adecvată. Din acest punct de vedere, el domină actul de comunicare.

De asemenea, este importantă obținerea permanentă a feedback-ului, pentru ca emitentul să-și poată ajusta în mod corespunzător argumentația.

Există totuși o serie de limitări ale acestui stil, în sensul că se impune o cunoaștere aprofundată a situației, a persoanelor, a soluțiilor și motivațiile cele mai potrivite, ceea ce este foarte dificil de realizat.

c. Sentimente: deși recunoscute ca prezente, nu intră în preocupări. Eventual, poate exista un răspuns la sentimente, dar ele nu intră deschis în discuție, ceea ce conduce la reducerea bazei de înțelegere.

d. Motivare: se obține cu ajutorul recompenselor, fapt pentru care trebuie realizată o evaluare corectă, obiectivă a persoanei și situației, astfel încât recompensa să fie cea mai potrivită.

e. Rezultate: acțiunea cerută se realizează, dar motivarea durează o perioadă scurtă de timp. Acceptarea se realizează doar pe perioada existenței stimulilor și recompenselor, până când nevoia respectivă este îndeplinită.

f. Se recomandă utilizarea acestui stil atunci când există certitudinea că informațiile deținute referitoare la calitatea recompenselor și consecințele acestora sunt precise și corecte, sau, dacă încercările anterioare de rezolvare a problemelor au dat greș; sau dacă se poate asigura obținerea beneficiilor de către interlocutor.

Stilul de tip “rezolvare de probleme”

a. Scop: rezolvarea problemelor, stabilirea intereselor comune, desfășurarea de acțiuni în comun.

b. Comportament de comunicare: explorarea sentimentelor și descoperirea punctelor de vedere prin punerea de întrebări deschise, care să ofere avantajul expunerii de către interlocutor a opiniilor și emoțiilor proprii.

În acest caz, nici unul dintre actanți nu domină comunicarea, care are un caracter descriptiv, suportiv și nu unul evaluativ. Discuția

are loc în ambele sensuri, cu păreri pro și contra, întrebări, emoții, sentimente, iar timpul este împărțit echitabil între interlocutori.

c. Sentimente: sunt recunoscute și intervin în cadrul comunicării ca bază a comportamentului; sunt explorate ca parte integrantă a procesului de identificare a soluției problemei și chiar sunt împărtășite.

d. Motivate: rezolvarea provine din concentrarea asupra problemei și nu asupra persoanei. Un factor motivațional puternic este constituit din puterea ce i se acordă interlocutorului de a influența cursul și rezultatul comunicării.

Acest stil are la bază înțelegerea reciprocă a sentimentelor dar și a motivațiilor.

e. Rezultate: probabilitatea de realizare a acțiunii dorite este maximă. Cu toate acestea, pot fi generate sentimente de frustrare dacă interlocutorul nu posedă acele informații sau abilități de a participa efectiv la procesul de comunicare.

f. Se recomandă a fi utilizat atunci când se urmărește o schimbare durabilă de comportament, când este nevoie de informații de la interlocutor pentru a putea rezolva o problemă.

De asemenea, are ca efect solidarizarea interlocutorului cu inițiatorul comunicării în îndeplinirea unui plan, a unor sarcini, în implementarea deciziilor, în schimbarea definitivă a unui comportament.

Beneficiile cele mai importante ale abordării acestui stil sunt identificarea unor soluții viabile și formarea de relații de comunicare pozitive pe termen îndelungat.

3. Strategii de comunicare la nivel de organizație

La nivel de organizație se impune construirea unei strategii de comunicare unitare, care să susțină principiile și regulile general aplicabile într-un asemenea climat, scopul general fiind eficientizarea activității.

Managerul devine astfel responsabil de existența unui mediu flexibil și adaptabil la cerințele procesului muncii, un mediu constituit din relații pozitive între componentii organizației și de realizarea unei comunicări facile, cu bune rezultate pentru scopurile generale ale organizației.

În funcție de situația specifică în care se află organizația la un moment dat și de direcția în care se îndreaptă aceasta, se dovedesc a fi utile anumite tipuri de strategii de comunicare, dintre care amintim:

Strategia de control

Prin aceeașta, managerul constrânge și dirijează. Este o comunicare unidirecțională care folosește feed-back-ul doar pentru clarificări. Se suprapune stilurilor de tip “blamare” și “informare-dirijare”.

Se recomandă a se utiliza în situații de urgență și când managerul are nevoie de autoritate necontestată asupra celorlalți. De asemenea este utilă în cazul instruirii noilor angajați, în lucrul cu subordonați dependenți, incompetenți sau care nu sunt motivați pentru munca de efectuat.

Dacă strategia de control se folosește în mod greșit, ea poate genera sentimente negative, de rezistență la schimbare sau de opoziție din partea acelor care nu agreează controlul direct.

De aceea, nu este recomandată pentru situațiile în care se urmărește implementarea unor schimbări durabile.

Strategia egalitară

Egalitatea se referă la un transfer bilateral de informație, în cadrul căruia influențarea este reciprocă. Se manifestă astfel elemente de comunicare suportivă, generându-se o atmosferă de înțelegere reciprocă, bazată pe consens. Se suprapune stilului de comunicare de tip “rezolvare de probleme”.

Se recomandă în formarea și consolidarea relațiilor de grup, în implementarea managementului participativ, în comunicarea cu grupuri mici atunci când este la dispoziție suficient timp.

Se dovedește a fi eficientă în cazul în care se dorește reducerea rezistenței la schimbare, dar nu are rezultatele scontate atunci când se aplică unor angajați incompetenți, lipsiți de experiență și inițiativă, în situații de urgență sau criză.

Strategia de structurare

Este folosită cu succes în stabilirea ordinii, în procesul de restructurare a organizației, în situații complexe în care este nevoie de clarificări și transmitere permanentă de instrucțiuni.

Ca stil individual predominant se folosește “informarea-dirijarea” sau “convingerea” prin menționarea de standarde și proceduri, prin stabilirea de obiective, distribuirea și clarificarea sarcinilor.

Nu se recomandă folosirea acestei strategii în situații critice sau cu implicații emoționale, în situații evidente și simple sau când organizația funcționează într-un mediu stabil.

Strategia dinamică

În acest caz, comunicarea este directă și la subiect, iar conținutul mesajelor este pragmatic și orientat spre acțiune. Ca stiluri individuale de comunicare se identifică cele de tip “informare-dirijare” și de “convingere”. Comunicarea însă nu este de tip sportiv ci mai degrabă orientată spre activitățile imediate cu care se confruntă organizația.

Autoritatea de control și decizie nu mai este apanajul managerului, ci, acesta le delegă subordonaților săi, pe care îi și stimulează și motivează.

Specificul acestei strategii este dat de competența executantului și de existența unui climat de încredere și cooperare.

Strategia de acceptare

Se caracterizează prin acceptarea punctului de vedere al interlocutorului. Se aplică atunci când scopul comunicării este de genul solicitării opiniei unor specialiști asupra unei probleme legate de procesele interne ale organizației, sau de piața concurențială.

Este total neadekvată pentru situații în care se dorește transferul de responsabilitate sau în comunicarea cu persoane lipsite de inițiativă, deoarece acestea ar interpreta respectivul mod de comunicare ca semn de slăbiciune și incompetență.

Strategia de evitare

Se folosește pentru evitarea comunicării în legătură cu anumite situații, evenimente, stări. Rezolvă în general puține probleme și se recomandă numai în situații în care se impune evitarea furnizării de informații sau când tensiunea emoțională este foarte mare.

4. Concluzii

■ Stilul de comunicare cuprinde acele caracteristici legate de obiective, emitenț, destinatari, mesaj, mediu și canalul de comunicare,

situația punctuală, dar și atitudinea și stilul de abordare personal ale emitentului.

■ Stilul de comunicare al emitentului are un impact deosebit de puternic asupra eficacității, eficienței actului de comunicare³ în sine, ca și asupra climatului comunicării în general.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Câdea, D., Câdea, R., *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategii*, Editura Expert, București, 1996.
- [2] Chiru, I., *Comunicarea interpersonală*, Editura Tritonic, București, 2003.
- [3] Mucchielli, A., *Arta de a comunica*, Editura Polirom, Iași, 2005.
- [4] Rotaru, N., *Psi-leadership*, Editura A.N.I., București, 2005.
- [5] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Știință și Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, București, 2010, pag. 67-74.

Dr.Ing. Marius BĂRĂIAN
Prof.Dr.Ing. fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
membri AGIR

³ **COMUNICĂRE** s.f. **1.** Acțiunea de a comunica și rezultatul ei. **2.** Înștiințare, informație, știre; raport. **3.** Contact, relație, legătură. **4.** Prezentare într-un cerc restrâns de specialiști a unei contribuții personale într-o problemă științifică; lucrare care face obiectul unei comunicări. ◇ *Comunicare artistică* = transmitere a mesajului artistic de la creator la receptor prin intermediul operei de artă. [< **comunica**].
mod de comunicare modalitate de organizare a frazei, determinat de intenția de comunicare și de atitudinea locutorului față de enunț.