**Subiectul 5. Managementul comunicării în asistenţa socială.**

1. Teorii cu privire la conducere (lidership).
2. Dezvoltarea abilităţilor de comunicare.
3. Stiluri şi forme de comunicare în management
4. Metode şi tehnici de comunicare.

**Teorii cu privire la conducere (lidership).**

EVOLUŢIA TEORIILOR CU PRIVIRE LA ORGANIZARE ŞI CONDUCERE Radu STAMATIN Republica Moldova, Chisinau, Academia de Administrare Publica pe linga Presedintele Republicii Moldova, <https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Evolutia%20teoriilor%20cu%20privire%20la%20organizare%20si%20conducere.pdf>

Toate teoriile referitoare la organizarea şi conducerea în administraţia publică furnizează o bază informaţională veritabilă pentru analiza fenomenului administrativ şi contribuie la proiectarea unei anumite imagini a administraţiei publice [1, 122]. Pe parcursul secolului XX un grup de cercetători şi practicieni, cunoscuţi ca reprezentanţi ai şcolii ştiinţifice de administrare [18; 15] au încercat să demonstreze existenţa principiilor de organizare şi funcţionare a administraţiei publice. Totodată, baza constituirii principiilor de administrare îşi au rădăcini mult mai adânci. Astfel, filosoful politic englez J.Locke, reprezentant al epocii iluminismului, în lucrarea „Două tratate despre conducere”, publicată în 1690, afirma că orice guvern legal se bazează pe „acordul celor conduşi” [11, 36]. Ideile promovate de Locke au fost preluate de juristul şi filosoful francez, Montesquieu. În opera sa „Despre spiritul legilor”, publicată în 1748, Montesquieu pleda pentru separarea şi echilibrarea atribuţiilor între puterea executivă, legislativă şi judecătorească [11, 37]. Potrivit cercetătorilor în domeniu [10; 11; 12], teoriile cu privire la organizarea şi conducerea în administraţia publică pot fi clasificate în plan evolutiv în două categorii: teorii clasice şi teorii contemporane.

**Teoriile clasice**. Un rol aparte în dezvoltarea viziunilor asupra organizării administraţiei publice le revine teoriilor clasice, care au apărut în a doua jumătate a secolului al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea [10, 56]. Analiza literaturii în domeniu [3; 5; 6; 13; 18] demonstrează că realizarea revoluţiei industriale şi trecerea la o societate industrială a contribuit substanţial la dezvoltarea ştiinţei administraţiei din această perioadă. Adepţii teoriilor cu privire la administraţia publică din perioada respectivă (M.Weber, F.W.Taylor, H.Fayol, G.Emerson, L.Gulick şi L.Urwick) au reuşit pentru prima dată să îmbine cunoştinţele, tehnica şi omul într-un sistem dinamic complicat [12, 14]. Teoriile clasice au iniţiat formularea unor principii specifice unei noi abordări a organizării şi conducerii întreprinderilor, precum şi a întreprinderilor în general [12, 17]. Promotorii acestor teorii, numiţi şi formalişti, erau preocupaţi mai mult de managementul oamenilor şi al programelor decât de modul în care guvernarea şi birocraţia afectează societatea şi oamenii care o compun. Teoriile clasice au ignorat aproape complet impactul birocraţiei asupra oamenilor, rolul ei în politică, impactul ei asupra societăţii şi limitele până la care conjunctura internaţională afectează birocraţia [1, 39; 9]. Dintre teoriile clasice fac parte: *Teoria birocraţiei*, elaborată de M.Weber. Sociologul german M.Weber (1864-1920) acordă un rol deosebit problemei birocraţiei, aflată într-o strânsă legătură cu exercitarea puterii politice. După M.Weber, birocraţia se manifestă ca o formă superioară de organizare a activităţii instituţiei bazate pe principiul raţionalităţii şi pe cel al analizei ştiinţifice. În acest sens, birocraţia reprezintă o totalitate de relaţii sociale din sfera conducerii, stabilite între structurile care conduc şi masele conduse [10, 56]. În viziunea lui M.Weber, pentru realizarea unei birocraţii ideale este necesar de a respecta anumite cerinţe, şi anume [3, 107-108]: 1. Există zone de jurisdicţie statice şi clar definite şi ele sunt determinate de legi sau reguli administrative. 2. Organizarea şi distribuţia activităţilor se bazează pe diviziunea muncii. 3. Autoritatea care comandă eliberarea de sarcini într-o organizare nu este arbitrară, ci stabilă şi prestabilită. 4. Managementul birocratic se bazează pe documente scrise, cunoscute ca „dosare” şi care sunt păstrate în formele lor originale. 5. Organizarea funcţionarilor este bazată pe ierarhie, fiecare funcţionar este supus controlului şi coordonării unui funcţionar de rang superior, care la rândul său răspunde în faţa altui superior de acţiunile sale şi ale subordonaţilor săi; şeful are dreptul să stabilească sarcini iar subordonaţii au datoria să asculte; natura sarcinilor şi directivelor este stabilită prin lege, dar sistemul permite funcţionarilor de ranguri inferioare să reclame deciziile la un for superior. 6. Funcţionarilor li se oferă posturi pe bază de contracte liber consimţite şi mutual legiferate. Personalul este selecţionat pe criterii de calificare profesională şi pentru poziţiile manageriale se cere şi o perfecţionare de expert în domeniu; la modul ideal, recrutarea se bazează pe examinare sau certificate sau diplome de absolvire a şcolilor care pregătesc cadre pentru postul respectiv. Aceste elemente luate în ansamblu, consideră M.Weber, constituie conţinutul birocraţiei ca formă de organizare a conducerii.

*Teoria managementului ştiinţifi*c, înaintată de F.Taylor. F.Taylor (1856- 1915) a fost un inginer american care a înaintat propriile idei referitoare la organizarea şi conducerea în administraţia publică, este întemeietorul organizării ştiinţifice a muncii [10, 58]. La sfârşitul secolului al XIX-lea şi începutul secolului al XX-lea în SUA, ţara de baştină a lui Taylor, au devenit foarte active preocupările de raţionalizare şi de organizare tehnico-ştiinţifică a muncii. Acţiunile respective erau impuse din necesitatea de a spori randamentul muncii şi de a influenţa, prin aceasta, asupra utilizării raţionale a resurselor naturale şi asupra ameliorării vieţii social-economice şi politice a ţării, care era afectată de multe procese negative, care îşi aveau originea în imoralitatea politică, în gradul înalt de răspândire a corupţiei, în ineficienta activităţii administrative. În baza analizei realităţilor existente Taylor a lansat unele idei care sunt axate pe aspectele tehnice ale procesului de administrare şi care au căpătat denumirea de taylorism. Aceste idei şi-au găsit reflectare în lucrarea sa „Principiile managementului ştiinţific”, publicată în 1911 la New-York. Prin intermediul acestei cărţi, Taylor urmăreşte trei aspecte [1, 40]:

• să demonstreze marile pierderi suferite de Statele Unite datorită ineficienţei zilnice în activitatea oamenilor;

• să sugereze că soluţia acestei probleme este angajarea unor oameni cu calităţi organizatorice şi capabili să aplice managementul sistematic;

• să demonstreze că managementul sistematic era bazat pe reguli, legi şi principii.

Metodele propuse de Taylor în vederea atingerii eficienţei a primit denumirea de management ştiinţific, iar Taylor este considerat întemeietorul organizării ştiinţifice a muncii [7, 60]. Managementul ştiinţific presupune aplicarea conştientă a raţionalismului în munca oamenilor, având în vedere, în primul rând, activitatea lor în munca industrială. În efectuarea managementului, Taylor considera importantă necesitatea analizei postului şi studierea lui în evoluţie, folosind pentru analiza activităţii umane tehnici similare, folosite pentru obiectele fizice. Această abordare mecanicistă privind activitatea angajaţilor a căpătat aprecieri controversate din partea unor manageri şi reprezentanţi ai sindicatelor. Pentru ştiinţa administraţiei, teoria lui F.Taylor prezintă următoarele aspecte esenţiale [10, 58-59]:

• înlocuirea empirismului prin organizarea sistemică a fiecărui element al muncii, ce face ca managementul să capete substrat ştiinţific şi să influenţeze benefic activitatea angajaţilor;

• cooperarea voluntară a oamenilor în procesul muncii, privită ca un mijloc de eficientizare a muncii oamenilor;

• divizarea muncii, pornind de la particularităţile fiecărei activităţi, inclusiv separarea funcţiilor de execuţie de funcţiile de organizare pentru sporirea calităţii, specializarea, pregătirea şi instruirea permanentă a angajaţilor prin cele mai avansate metode, în scopul menţinerii şi amplificării performanţelor de muncă;

• analiza sistemică a randamentului maxim al oamenilor şi maşinilor pentru a interveni în vederea îmbunătăţirii lui;

• remunerarea stimulativă a angajaţilor şi acordarea de înlesniri financiare pentru a lucra mai eficient şi pentru o mai bună selectare a personalului, sporind motivarea angajaţilor pentru munca prestată;

• acordarea priorităţilor în efectuarea managementului subdiviziunilor funcţionale şi crearea unor state-majore de specialităţi, care intervin direct pe lângă persoanele de execuţie. Prin cele expuse în doctrina sa, Taylor a arătat că birocraţia poate influenţa şi manipula angajatul, astfel reducând gradul de ineficientă zilnică în activitatea oamenilor, Meritul lui constă în propunerile şi intenţiile de raţionalizare a muncii, acţiune care face munca angajaţilor mai eficientă [10, 59].

*Teoria administrării eficiente*, elaborată de H.Fayol. O influenţă mare asupra dezvoltării teoriei şi practicii administraţiei publice au avut-o concepţiile lui H.Fayol (1841-1925). Înainte de a deveni un manager de succes şi un influent teoretician al administraţiei, francezul Fayol a fost un bun inginer, care a reuşit să reducă riscurile de incendiu în minele de cărbuni [3, 109]. Locuind în Franţa şi fiind preocupat de activitatea întreprinderilor, el adaugă la funcţiile tehnice, comerciale financiare, de securitate şi contabile, exercitate de acestea, funcţia administrativă, considerând-o ca fiind cea mai complexă. Principiile lui Fayol privind activitatea întreprinderilor pot fi utilizate şi în administraţia publică. Abordările întreprinse de Fayol în ştiinţa administraţiei se bazează pe cinci elemente, şi anume [10, 60]: planificare previzională, organizare, comunicare (comandă), coordonare şi control. Planificarea previzională iniţiază orişice proces de administrare. Putem spune că noţiunea de administrare este inseparabilă de cea de prevedere şi planificare

*Teorii contemporane*. Astfel, putem evidenţia trei teorii contemporane privind abordarea administraţiei publice: ***Teoria resurselor umane***. Prin esenţa sa, teoria dată exprimă şi accentuează rolul deosebit pe care îl are în activitatea administrativă personalul implicat în procesul de exercitare a funcţiilor publice. La intersecţia anilor cincizeci-şaizeci ai secolului trecut, se face observată intensificarea reevaluării relaţiilor umane din societate, în general, şi din cadrul activităţii administrative, în particular. Important este de menţionat, că cercetările efectuate de reprezentanţii acestei teorii, cum ar fi C.Arghziis, M.Gregor, R.Lickert au scos în evidenţă opţiunile pe care le exprimă oamenii ca participanţi la procesul de administrare. Una din aceste opţiuni constă în faptul că oamenii aspiră ca prin munca prestată să nu le fie satisfăcute doar necesităţile fizice şi financiare, dar şi recunoaşterea publică a meritelor sale, a potenţialului de care dă dovadă în exercitarea funcţiei. în acest sens, adepţii acestei teorii acordă un loc şi un rol deosebit conducătorilor de colective umane. ***Teoria dezvoltării organizaţionale***. A constituit o continuare, o dezvoltare a concepţiei privind resursele umane. Ea concretizează şi identifică unele căi concrete de eficientizare a activităţii administrative. Printre reprezentanţii acestei teorii pot fi nominalizaţi W.Bennis, R.Black, I.S.Mouton, P.Lawrence, J.W.Lorsch [10, 64]. În conformitate cu prevederile acestei teorii, orişice activitate trebuie să fie asigurată, de rînd cu altele, şi de o susţinere organizaţională. Această susţinere are menirea să dea procesului administrativ un caracter procedural bine determinat, prin promovarea unor schimbări planificate şi logic orânduite. ***Teoria contingenţei***. Potrivit acestei teorii, procesul administrativ reprezintă un proces generat nu numai de nişte circumstanţe sociale generale, dar şi de anumite circumstanţe specifice. Aceasta se referă atât la problemele resurselor umane, cît şi la problemele organizaţionale ale unei instituţii (organizaţii) [10, 65]. În acest sens, se consideră că nu există forme unice de organizare, conducere a instituţiei şi de motivare a activităţii administrative. În aşa fel, teoria contingenţei, prin ceea ce promovează, facilitează soluţionarea eficientă a problemelor cu care se confruntă orişice instituţie administrativă în procesul său de funcţionare, sporeşte gradul de participare activă în procesul administrativ a angajaţilor şi măreşte gradul de motivare şi responsabilitate a lor în activitatea administrativă.

ANALIZA CONŢINUTULUI NOŢIUNII DE LIDER. TEORII ŞI TIPURI DE LIDERISM. Radu STAMATIN Republica Moldova, Chisinau, Academia de Administrare Publica pe linga Presedintele Republicii Moldova. <https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Analiza%20continutului%20notiunii%20de%20lider_teorii%20si%20tipuri%20de%20liderism.pdf>

În ultimul timp noţiunea de **lide**r intră tot mai insistent în limbajul nostru curent. Aşa, ne-am obişnuit deja cu expresiile „lider de partid”, „lider de opinie” chiar cu relativ proaspăta calificare de lider al celui mai bun proprietar de pământ. Însă care este esenţa şi conţinutul noţiunii de lider şi care sunt problemele ce intervin în cercetarea termenului dat? Etimologic, noţiunea de lider provine de la termenul englez leader ce desemnează „conducător, cel ce indică drumul” [15, 140] sau, într-o altă accepţiune, „conducător, administrator sau manager” [11, 161]. Totodată, termenul de lider apare demult, o dată cu organizarea societăţii, cu apariţia fenomenului de putere [15, 140]. O problemă importantă în cercetarea termenului de lider apare la definirea acestui termen. La moment, nu există o unică definiţie a liderilor, precum nu există o singură lucrare consacrată lor [13, 6]. Încă în 1960, intervenind cu o revistă a literaturii psihosociologice de până la '49, B.M.Bass identifică circa două mii de studii referitoare la deţinătorii poziţiilor de putere [20]. Peste paisprezece ani, în 1974, R.M.Stogdill constată că la cele stabilite anterior mai trebuie adăugate vreo mie de lucrări [26]. Încă peste un timp, la 1985, acelaşi B.M.Bass, revenind la subiect, demonstrează existenţa a aproximativ şapte mii de lucrări axate pe problematica liderismului [19]. Evident, de la caz la caz, creştea şi numărul definiţiilor date liderilor. Astfel, dacă în 1949 se vorbeşte despre existenţa a o sută treizeci de definiţii, atunci în 1981 se recunoaşte că numărul lor a ajuns la câteva sute [14, 6]. După cum estimează unii autori [21], actualmente numărul definiţiilor date liderilor este atât de mare, încât poate fi egalat cu numărul cercetătorilor preocupaţi de liderism.

În continuare ne propunem să analizăm calităţile esenţiale pe care trebuie să le aibă liderul. Problema dată nu are o abordare unitară la specialişti. În acest sens, unii autori [7, 15-16] menţionează că orice om poate deveni lider în următoarele condiţii:

• persoana care îşi exercită autoritatea în raport cu alţi oameni se bucură de încrederea acestora;

• deţinătorul de autoritate, adică persoana investită cu o putere, dispune de un caracter consensual;

• mulţimea de oameni consideră că persoana data posedă în mod sigur calităţi de care ei sunt lipsiţi: competenţă şi curaj, spirit de decizie etc.;

• constituie obiectul simpatiei colective;

• sub puterea lui domneşte comunitatea celor egali;

• este preocupat de realizarea obiectivelor unui grup de oameni; •

reuşeşte să consolideze eforturile oamenilor în realizarea obiectivelor lor;

• structuralizează, organizează, canalizează şi reglementează efortul colectiv de supravieţuire;

• transformă pasiunile colective în acţiuni concrete de materializare a lor;

• inteligenţa lui îl face să adere la proiectul colectiv pe care îl decelează în mulţime;

• dacă este o persoană care prin ambiţiile, calităţile sale este capabilă de o autonomie suficientă pentru a schimba cursul lucrurilor.

Autorii români E.Burduş şi Gh.Căprărescu [4] sunt de părere că liderii sunt persoanele cu un spirit penetrant, o capacitate de analiză relativ dezvoltată, aptitudinea de a gândi strategic şi multidimensional, şi o bună intuiţie profesională. Viziunea unui lider, care se degajă dintr-un spirit penetrant, se bazează pe utilizarea unei mari cantităţi de informaţie, un consum mare de timp, care conduc la recunoaşterea în sugestiile altora a unor noi posibilităţi de acţiune, a unor noi oportunităţi. Liderii sunt persoane simpatice, carismatice, cu o mare posibilitate de comunicare şi aptitudini necesare înţelegerii oamenilor. Printre calităţile caracteristice liderilor trebuie să fie următoarele [4, 101-102]:

• cunoaştere a grupului pe care îl conduce şi a sectorului de activitate (piaţa, concurenţa, produsele, tehnologii, personalităţi-cheie, stimulente care motivează fiecare individ etc.);

• relaţii în societate şi în sectorul de activitate;

• anumită reputaţie şi anumite antecedente privind succesul în diferite afaceri;

• aptitudini şi competenţe (capacitate de analiză, raţionamente sigure, gândire strategică şi multidimensională, facultatea de a crea bune relaţii de muncă, sensibilitatea faţă de alţii, înţelegerea naturii umane);

• calităţi personale (integritate, onestitate);

• motivare puternică pentru a fi lider.

Totodată, unele dintre aceste calităţi ale liderilor se pot forma, întrucât multe pot fi educabile, dar altele sunt calităţi înnăscute [4, 102]. Alţi autori [8] menţionează că liderii adevăraţi trebuie să întrunească două categorii de calităţi: calităţile profesionale şi calităţi morale. Calităţile profesionale trebuie să includă [8, 7]:

• un comportament demn care ar permite să cucerească simpatia, stima şi încrederea oamenilor;

• deprinderi pentru o muncă cu caracter analitic care i-ar permite identificarea şi formularea problemelor, colectarea informaţiei necesare în acest sens, evaluarea capacităţilor aliaţilor şi adversarilor politici, intuirea tendinţelor de dezvoltare a situaţiei (politice, economice, sociale) şi identificarea acţiunilor ce ar putea avea eficienţă maximă;

• deprinderi organizatorice care ar trebui să facă posibilă găsirea şi implementarea soluţiilor de compromis în munca colectivă, formularea obiectivelor pe termen scurt şi pe termen lung, crearea condiţiilor şi distribuirea sarcinilor între membrii grupului;

• deprinderi ale unei comunicări eficiente, care ar permite exprimarea ideilor şi emoţiilor de natură să-şi asigure suportul colectivităţii şi să o convingă să întreprindă măsurile necesare pentru realizarea sarcinilor trasate. Calităţile morale ale liderului se manifestă mai ales prin modul lor de viaţă. Acestea pot cuprinde [8, 8-9]:

• respectul pentru normele legale şi pentru cele general acceptate pentru un comportament adecvat;

• comportă adecvat în propria familie;

• practicarea unor relaţii deschise cu colegii;

• caracterul puternic.

Un lider puternic ar trebui să fie capabil să depăşească cu demnitate situaţiile de conflict sau criză. El trebuie să aibă o disciplină interioară fără de care este imposibilă planificarea şi atingerea scopurilor propuse. De asemenea, el trebuie să-şi stăpânească emoţiile şi reacţiile impulsive, să evite căderea în disperare sau panică atunci când sfidările sînt foarte puternice;

• caracterul imparţial. Atunci când în interiorul unor grupuri apar conflicte, părţile sunt atât de mult implicate în el încât uită de principalele scopuri ale organizaţiei; în astfel de situaţii liderul trebuie fie imparţial, evitând să fie atras de nici una din părţile antrenate în conflict. Comportamentul său trebuie să fie de natură să arate că urmările conflictului sunt pierderea punctelor de reper în atingerea scopurilor comune;

• capacitatea de a-şi evalua în mod adecvat posibilităţile, să-şi cunoască părţile tari şi cele slabe. Autorii S.H.Baum şi D.Conti [1] menţionează că liderii extraordinari au cinci tipuri de caracteristici, iar cei care le posedă sunt, în general, cei mai eficienţi şi mai de succes oameni din orice organizaţie. Ei pot conduce orice - orice tip de afacere sau de organizaţie. Caracteristicile date sunt [1, 22-23]:

• Dorinţa de a prelua comanda. Această dorinţă începe să se manifeste ca un interes ocazional de a prelua conducerea în situaţiile în care se pot obţine satisfacţii sau câştiguri personale;

• Caracterul. A avea caracter înseamnă să faceţi lucrul corect atunci când nu este nimeni de faţă pentru a vă vedea, ca şi cum acţiunile dumneavoastră ar fi vizibile sau ar putea fi arătate întregii lumi;

• Curajul de a căuta provocări şi a accepta riscuri. Liderii sunt capabili săşi depăşească propriile temeri şi îndoieli atunci când se confruntă cu provocări. A fi gata să conduceţi înseamnă a fi gata să înfruntaţi probleme şi să luaţi decizii indiferent de propriile şovăieli şi convingeri restrictive, de siguranţa postului propriu sau de reputaţia personală;

• Capacitatea de a acţiona. Liderii învaţă să acţioneze rapid şi înţelept, să facă faţă multiplelor surprize ale vieţii. Liderul trebuie să dea dovadă de capacitate emoţională de a acţiona atunci când alţii evită sau dau înapoi în faţa riscului şi stresului presupus de acţiunea respectivă; de asemenea, trebuie să aibă capacitatea de a gândi în mod critic pentru a acţiona cu înţelepciune;

• Abilitatea de a captiva şi inspira.

Într-o abordare mai largă, teoriile privind liderismul pot fi clasificate convenţional în următoarele categorii:

I. *Teorii personaliste*:

a) Abordarea calităţilor. Liderul este individul care deţine un set de calităţi prin care automat se evidenţiază de ceilalţi şi care îl propulsează in poziţia de lider [18, 480-481; 2, 56]. Această abordare are foarte multe carenţe, dat fiind faptul că poziţia de lider nu se alimentează întotdeauna de calităţile intrinseci sau conduitele specifice ale individului. Mulţi psihologi care au încercat să schiţeze lista calităţilor, care sunt necesare pentru a deveni lider au eşuat, dat fiind faptul că în diferite grupuri, comunităţi sociale, situaţii sunt diferite cerinţele faţă de lider [15, 141].

b) Abordarea biologică. Liderul este persoana care poate insufla frică celor din jur. Această calitate se datorează şi cantităţii de hormoni masculini, testosteron, care determină gradul de agresivitate a individului. Astfel, la animale, căpetenia este masculul cel mai agresiv şi mai puternic, fapt datorat abundenţei de testosteron. Indivizii care au testosteron din belşug ocupă poziţii dominante în societate.

c) Abordarea psihoanalitcă (Z.Freud). Liderul este produsul sublimării dorinţelor sexuale, pe care societatea pune tabu. Ca efect, individul îşi reorientează energia sexuală în alte sfere, în cazul dat sfera politică.

d) Abordarea etiologică. H.Lasswell consideră că liderul este produsul unor traume suferite în copilărie. În consecinţa, indivizii traumaţi tind spre putere, care este un mecanism de compensare a acestor traume.

II. *Teoria situaţională* priveşte liderul ca produsul unei situaţii, care solicită anumite calităţi. Fiecare individ are cel puţin o calitate prin care îi depăşeşte pe ceilalţi. Ca efect, când apare situaţia, care solicită anume aceasta calitate, individul devine lider. Diferite situaţii vor solicita diferite tipuri de lideri. Desigur, nu puţini au fost acei care au repudiat această concepţie din considerentul că transformă personalitatea liderului în marionetă [27, 224].

III. *Teoria constituenţilor*. Liderul este un produs al aşteptării maselor, al susţinătorilor. Această abordare presupune că liderul acţionează din numele grupului şi reflectă scopurile grupului. Mulţi adepţi ai acestei abordări consideră liderismul un produs al relaţiei dintre lider şi adepţii săi. Ca efect, nu putem studia liderul în afara cunoaşterii mişcărilor sociale, psihologiei unor grupuri etc. Toate aceste impun capacitatea de a satisface aşteptările anturajului, să manifeste conformism (în cazuri foarte rare liderul e în stare să modifice aşteptările, interesele adepţilor).

IV. *Teoria interacţiunii factorilor* priveşte liderul ca produsul interacţiunii dintre mai mulţi factori. Specialistul american în domeniul psihologiei politice, M.Hermann evidenţiază următorii factori:

• Contextul istoric, situaţia, în care se realizează rolul diriguitor al liderului.

• Calităţile psihologice ale liderului. •

Trăsăturile caracteristice ale grupurilor diriguiţi de către liderul respectiv.

• Caracterul relaţiilor reciproce dintre lider şi cei pe care el îi conduce.

• Această abordare este astăzi îmbrăţişată de majoritatea politologilor, unii venind cu propriile contribuţii.

***Dezvoltarea abilităţilor de comunicare***. <https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/548-551_2.pdf>

Comunicarea are o importanță vitală în serviciul public. Fără comunicare nu este posibilă nici o activitate în cadrul administrației publice atât la nivel central, cât și la cel local, inclusiv pentru adoptarea unor decizii judicioase și transpunerea lor în viață [3, p. 515]. Termenul de comunicare provine din limba latină, de la cuvântul „communis”, care înseamnă „ a fi în legătură” , sau „ a fi în relaţie”, dar și „ a pune de acord”, „ a pune în comun” sau „ a împărtăși ceva celorlalţi”. Doi cercetători, Frank Dance și Carl Larson, au identificat nu mai puţin de 126 de definiţii ale comunicării, din care rezultă următoarele caracteristici:

- activitate informațională concentrată, programată și permanentă;

- producție informativă, serviciu de informare;

- promovare a valorii sociale a instituției, relaționarea ei interactivă cu cetățeanul, opinia publică;

- conversiune a identității în imaginea instituțională valorizantă;

- legitimare a notorietății instituției, a culturii și personalității ei;

- modificare a comportamentului, atitudinii publicului [2, p. 37]. Fiecare funcționar public trebuie să se dovedească specialist în comunicare, transpunându-se în rolul fiecărui cetățean (client). Oricât de minuțioasă ar fi, organizarea activităților va rămâne fără efect dacă funcționarul public nu va fi capabil să stabilească relații directe, nemijlocite cu cetățeanul. Iată de ce numai conversația directă și deschisă cu cetățeanul constituie cea mai importantă formă de comunicare cu acesta. Așadar, pentru a putea realiza o comunicare eficientă, este absolut necesară prezența activă, ca singură modalitate de a cunoaște doleanțele și problemele concrete cu care se confruntă orice cetățean. Discuțiile purtate cu el și cu colaboratorii lui implică un comportament adecvat, deosebit de riguros și supus unor principii și reguli bine definite, a căror cunoaștere constituie o cerință esențială pentru majorarea substanțială a șanselor de a reuși [1, p. 809-810]. În relațiile de comunicare, o atenție deosebită se acordă calității comunicării dinspre administrație către public. Orice comunicare de acest gen trebuie să fie bună și eficace. Capacitatea de comunicare este o aptitudine specială, care poate fi formată și dezvoltată. Comunicarea către public implică numeroase elemente, prin a căror unire are loc realizarea sa. Acestea sunt: sursa de emisie (expeditorul), receptorul (destinatarul), mesajul transmis (conținutul comunicării), canalul de transmisie, perturbațiile și feed-back-ul [4, p. 36]. Fiecare funcționar public își poate îmbunătăți abilitățile de comunicare, fie prin studierea individual a literaturii de specialitate, fie prin participarea la cursuri de dezvoltare profesională. În conformitate cu prevederile Regulamentului cu privire la dezvoltarea profesională continuă a funcționarilor publici, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 201 din 11 martie 2009, dezvoltarea abilităţilor necesare pentru exercitarea eficientă a atribuţiilor de serviciu este unul din obiectivele de bază ale procesului de dezvoltare profesională, care contribuie la sporirea nivelului de profesionalism al funcţionarilor publici și eficienţei administraţiei publice.

Stilul agresiv (atitudinea de atac) – tendința de a fi mereu în față, de a avea ultimul cuvânt, de a se impune cu orice preț, indiferent dacă sunt lezate sau supărate alte persoane. Acest stil de comunicare se poate manifesta astfel: pentru a domina, persoana se folosește de orice mijloc (de exemplu, îi contrazice pe ceilalți, îi umilește, are atitudine sau comportament șocant, este răzbunător, își asumă riscuri excesive), această atitudine stimulează agresivitatea și antipatia partenerilor și are ca efect, pentru persoana în cauză, sentimentul de a nu fi iubită, respectată și apreciată de ceilalți – aceste lucruri sporesc agresivitatea. Practic vorbim despre un cerc vicios al agresivității.

Stilul manipulator (atitudinea de manipulare) – reprezintă preferința individului pentru un rol de culise, tendința de a aștepta momentul potrivit pentru a ieși la lumină și pentru a se pune în valoare. Apare tendința de a căuta intenții ascunse în spatele oricăror afirmații ale celorlalți. Se poate manifesta astfel:persoana evită să spună deschis ceea ce gândește, își schimbă opiniile în funcție de cele ale interlocutorului, îi place să fie în jurul persoanelor puternice (lucru ce apare ca o compensare pentru propriile slăbiciuni) sperând să obțină beneficii, urmărește ca ceilalți să facă ceea ce și-ar dori individul să facă, dar acest lucru să nu presupună confruntări deschise, joacă roluri diverse ca semn al insuficienței maturizării sociale, sau a unui statut social slab, precar, nesatisfăcător, se tem de judecata celorlalți și de marginalizare.

Stilul asertiv (atitudinea constructivă) – reprezintă capacitatea de autoafirmare, de exprimare onestă, directă și clară a opiniilor și a drepturilor proprii, fără agresivitate și fără a-i leza pe ceilalți. Se manifestă astfel: subiectul are capacitatea de a-și urmări propriile interese, fără a încălca nevoile celorlalți, știe să asculte și este dispus să se facă înțeles, se bazează pe propriile forțe în atingerea obiectivelor, această atitudine permite atingerea scopurilor propuse fără a provoca resentimente din partea celorlalți și, de cele mai multe ori, persoana reușește să câștige simpatia acestora.

Stilul non-asertiv (atitudinea de fugă pasivă) – tendința de a se ascunde, de a fugi mai degrabă decât de a-i înfrunta pe alții. Se poate manifesta astfel: printr-un exces de amabilitate și conciliere, prin tendința de a amâna luarea unei decizii (adesea chiar prin imposibilitatea de a lua o decizie), teamă maladivă de a nu fi judecat de ceilalți, supărare resimțită în cazul unui eventual eșec. Pentru a evita aceste lucruri individul preferă să se supună hotărârii celorlalți, însă această dorință nu exclude apariția sentimentelor de ciudă, mânie mocnită sau ranchiună [7]. În activitatea lor, funcționarii publici sunt îndemnați să folosească asertivitatea, ca cel mai eficient mod de comunicare. Asertivitatea reprezintă calea de mijloc între doua extreme: pasivitatea si agresivitatea. Sentimentele, nevoile si dorințele tale nu sunt nici mai mult nici mai puțin importante decât cele ale altor oameni: sunt egal de importante.

***Stiluri şi forme de comunicare în management***

<https://educational.studiamsu.md/wp-content/uploads/2022/01/5.-p.32-37.pdf>

Toată lumea comunică. E ceva de la sine înţeles. Comunicarea înseamnă mai mult decât ceea ce spunem, înseamnă şi cum spunem acel lucru. Comunicarea constă în a vorbi şi a asculta şi în acţiunea de a destăinui reciproc gânduri şi sentimente interioare. Pe măsură ce devin buni comunicatori, oamenii ajung să exceleze în toate domeniile, de la relaţii sentimentale la vânzări şi afaceri. Între abilitatea de a comunica şi 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 competenţi sunt aceia care reuşesc să comunice angajaţilor aceasta fuziune dintre muncă şi plăcere. Stilul de comunicare managerială poate fi definit ca mod în care comunică un manager, într-un anumit context. La fel ca şi conţinutul şi forma mesajului, stilul de comunicare managerială trebuie să fie adecvat scopului şi obiectivelor comunicării, destinatarului ei, situaţiei şi contextului comunicării, chiar şi canalului de comunicare folosit [1]. Diferitele stiluri manageriale implică şi diferite modalităţi de comunicare. Modelul liderului a devenit tot mai complex, în prezent existând un numar extrem de mare de modele care exprimă modalităţile liderului de a conduce. Modul de a concepe şi realiza procesul de conducere variază de la un manager la altul şi este legat de calităţile şi personalitatea exercitantului şi 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 acţiona, de a se comporta. Conform opiniei lui K.Lewin, în funcţie de exercitarea autorităţii manageriale, avem: stil autoritar – refuză orice sugestie din partea subalternilor, fapt ce duce la rezistenţă, apatie şi reduce interesul acestora. Conducătorul singur determină activitatea grupului, este un control şi supraveghere strictă. Fluxurile comunicaţionale sunt preponderent descendente. Stil relativ efectiv la rezolvarea obiectivelor simple, dar generator de tensiuni şi frustrări. În absenţa managerului randamentul grupului scade. Puterea managerului se bazează pe autoritate, constrângere, recompensă. Managerul autocratic porneşte de la ideea că oamenilor nu le place să muncească şi că nu sunt în măsură să-şi asume responsabilităţi. Pentru a obţine rezultate de la aceşti oameni, ei trebuie să fie supravegheaţi direct şi să li se traseze doar sarcini limitate. Ei nu au nevoie de privirea de ansamblu asupra rolului muncii lor în cadrul obiectivelor organizaţiei. Angajaţii trebuie verificaţi în permanenţă prin sisteme stricte de evaluare. Pentru a-i constrânge să muncească, managerul autocratic foloseşte frecvent pedepsele şi mai rar recompensele. Comunicarea manager-subordonat are loc predominant de sus în jos. În luarea deciziilor, nivelul informaţiilor care vin de la subordonaţi este minim. Managerul decide singur şi îşi impune punctul de vedere. Puterea şi autoritatea sunt impuse prin măsuri represive, coercitive, nu prin comunicare cu scop de convingere. Comunicarea are caracter de dispoziţie, este critică şi este orientată spre găsirea greşelilor, spre blamare şi acuzare. În comunicarea interpersonală, managerul autocrat accentuează distanţa superior/subordonat şi aminteşte în mod frecvent poziţia şi autoritatea sa.

Stilul managerial „CENTRAT PE ŞEF” accentuează autoritatea managerului. În extrema autoritară, managerul ia deciziile şi 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 influenţare şi convingere privind implementarea deciziilor sale, îşi va expune ideile şi deciziile în faţa angajaţilor şi va accepta întrebări; stil democratic – practică delegarea competenţelor, adică admite participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor, cât şi la distribuirea sarcinilor, ceea ce în final contribuie la reducerea tensiunilor interpersonale şi la participare activă cu interes sporit al subalternilor în muncă. Comunicarea este bilaterală. Climat socioafectiv plăcut. Influenţa se bazează pe puterea de expert şi charismă. Necesită relativ mult timp. Managerul democratic se află la extrema cealaltă a stilurilor de conducere. Pleacă de la ipoteza că oamenilor le place atât să muncească, cât şi să-şi asume responsabilităţi. Delegarea autorităţii, formularea clară a ceea ce se aşteaptă de la ei, stabilirea de standarde înalte de performanţă, minimizarea numărului de dispoziţii directe, solicitarea ideilor sunt caracteristici ale acestui manager [2, apud.3]; stil permisiv (laisser-faire) – evitarea intervenţiilor în organizarea şi conducerea grupului – conducere spontană. Toleranţă exagerată faţă de subordonaţi, nu impune şi nu poate menţine disciplina. Nu este clară poziţia sa. Subalternii au un moral scăzut. Comunicarea este orizontală. După criteriul atitudinea faţă de responsabilitate, deosebim: stil repulsiv – refuză promovarea lor în funcţii de conducere în baza unor complexe şi o redusă încredere în forţele proprii; stil dominant – comportament orientat la ocuparea funcţiilor cât mai înalte în ierarhie, corespunde persoanelor dinamice şi active, care în adoptarea deciziilor doresc să-şi impună părerea, dar care, în caz de nereuşită, plasează responsabilitatea pe umerii subalternilor, cauzele eşecurilor le caută în exterior. Acţionează cu fermitate; stil indiferent – imagine realistă despre sine şi despre ceilalţi. Lipsa interesului pentru evoluţia pe scara ierarhică. Sunt pe poziţii de egalitate cu colaboratorii. Stilul de comunicare al managerului democratic este caracterizat prin următoarele aspecte:

• managerul ia deciziile în urma unor discuţii cu subordonaţii, în cadrul cărora ţine cont de părerea acestora;

• foloseşte feed-back-ul pentru aprecierea imediată a muncii bine făcute;

• apelează la comunicarea suportivă pentru sprijinirea angajaţilor în îndeplinirea muncii lor;

• îi menţine pe angajaţi informaţi asupra problemelor organizaţiei prin şedinţe şi întâlniri frecvente;

• foloseşte 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 defineşte caracterul democratic al stilului de conducere. Pornind de la această extremă spre mijlocul scării comportamentului de conducere, managerul şi subordonaţii iau decizii împreună, în limitele stabilite de constrângerile organizaţionale; managerul defineşte limitele şi solicită grupului să ia deciziile. Managementul situaţional În managementul situaţional, managerul trebuie să-şi adapteze stilul cerinţelor situaţiei, dar şi nivelului de coeziune şi de implicare a subordonaţilor, adică disponibilitatea lor pentru îndeplinirea muncii şi dedicarea cu care aceştia muncesc. Abordarea de tip situaţional a stilului managerial este definită prin următoarele comportamente:

• comportamentul de dirijare – managerul dă dispoziţii subordonaţilor, iar aceştia nu au nici un cuvânt de spus; le dă dispoziţii şi instrucţiuni în legătură cu munca pe care o au de îndeplinit şi le supraveghează îndeaproape performanţa;

• comportamentul suportiv – managerul sprijină angajaţii, este prietenos, este preocupat în mod real de oamenii lui; foloseşte predominant comunicarea suportivă; managerul ascultă, îndrumă şi sfătuieşte, încurajează, facilitează interacţiunea şi îl implică pe subordonat în luarea deciziilor. Despre succesul managerului se judecă nu după lucrul efectuat de el, dar după felul în care el reuşeşte de a-i impulsiona la lucru pe subalterni. Impulsionarea sau motivarea personalului de a activa poate fi exercitată numai prin intermediul influenţei. Influenţa este un act intenţional 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 influenţa care se manifestă prin acţiunea emoţională sau raţională, pe care un om o exercită asupra altuia în scopul modificării comportamentului. În sens negativ, influenţa se manifesta prin manipulare. În sens pozitiv, ea este instrumentul cu care managerul direcţionează activităţile subalternilor. Influenţa este bazată pe putere. Puterea este capacitatea de a influenţa asupra altora, de a-i supune voinţei proprii. În dependenţă de cine exercită influenţa, puterea poate fi a individului, a grupei sau a organizaţiei. Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu, puterea există. Astfel, ea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcţie de interdependenţă. Cu cât mai mult o persoană depinde de altă persoană, cu atât mai mare este puterea la una şi la alta. Puterea este utilizată atât de manageri, cât şi de subalterni pentru realizarea obiectivelor şi întărirea poziţiei sale în organizaţie. Organizaţia nu poate exista fără putere. Deţinerea puterii este o posibilitate de a influenţa satisfacerea nevoilor. Puterea în organizaţie niciodată nu este absolută; astfel, cel asupra căruia ea se exercită are o careva libertate în acţiune. Autoritatea este dreptul de a folosi puterea asupra comportamentului celorlalţi. Autoritatea este puterea formală sau legitimă ce decurge din rolul poziţiei oficiale acordate cuiva şi acceptate de subalterni, fiind considerată justă.

Managerul este cel cui i se acordă autoritate, dar care poate fi limitat în posibilitatea de a influenţa în cazul când nu posedă calităţile, aptitudinile şi cunoştinţele necesare. Iniţial, specialiştii delimitau 5 surse ale puterii: constrângerea; expertiza; dreptul la decizie; charisma; recompensa. Ulterior la aceste surse s-au adăugat informaţia şi relaţiile. În prezent, toate sursele puterii sunt divizate în două categorii: individuale şi organizaţionale.

Specialiştii ne stabilesc câteva criterii pentru o comunicare de succes, şi anume:

− a-l asculta pe celălalt cu atenţie şi în linişte;

− a nu-l întrerupe;

− a nu fi ofensat să fi contrazis, a nu lua criticile personal;

− a-ţi lua timp pentru reflecţie înainte de a da un răspuns important;

− a rezolva conflictele deschis;

− a-ţi exprima emoţiile într-o manieră constructivă;

− a fi calm, conştient, a nu fi influenţat de titlul sau statutul celuilalt;

− a menţine o varietate largă de opţiuni, a fi deschis pentru schimbări şi contradicţii;

− a nu „sări” pentru dorinţele, sentimentele altuia pentru a evita ca mai târziu acesta să se simtă prost că nu au fost luate în considerare;

− şi, în mod sigur, multe altele [6].

Motivaţia se defineşte ca fiind „fenomenul psihic reglator ce constă în ansamblul necesităţilor interne (apărute ca urmare a dezechilibrelor energetice) ce declanşează şi susţin activitatea omului”, – aşa spune definiţia care ni se pare a fi cea mai potrivită. Motivaţia are o bază înnăscută, evoluează de la forme mai simple la forme mai complexe şi variate sub influenţa condiţiilor de mediu social-cultural; la trebuinţele organice, biologice se adaugă treptat cele de securitate, afiliere, stimă şi autorealizare (după cum arată piramida trebuinţelor realizată de psihologul american Abraham Maslow) [7]. Toate aceste tipuri de trebuinţe pot semnaliza la un moment dat un deficit, o stare de saturaţie sau suprasaturaţie, ceea ce provoacă trăiri afective diferite: fie insatisfacţie, 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 consecinţe benefice pe termen lung? Fiecare are propriile raţiuni. Motivaţia constă într-o emoţie, stare – să simţi pasiunea de a face ceva, să vrei din tot „sufletul”, să ai dorinţa intensă de a reuşi în ceva anume (important pentru tine). Aici este cheia: importanţa pe care o acorzi unui lucru, oricare ar fi el. Şi, din păcate, majoritatea oamenilor nu acordă importanţa cuvenită lucrurilor cu adevărat esenţiale în viaţă: cunoaşterea, înţelegerea şi dezvoltarea propriei fiinţe, sănătatea la toate nivelurile şi, nu în ultimul rând, comunicarea cu ceilalţi. Satisfacerea sau nesatisfacerea trebuinţelor, însoţite de trăiri afective corespunzătoare, depind, aşadar, de corelarea factorilor interni cu cei externi, de unde rezultă structuri motivaţionale şi afective diferite la fiecare om în parte.

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

* practicarea unui stil de comunicare de tip „informare-dirijare” prin formularea unor mesaje clare şi concise, care sa conţină toate detaliile necesare realizării unei sarcini;
* motivarea prin argumente solide a necesităţii realizării sarcinilor de muncă la timp şi de calitate;
* adaptarea mesajului la subordonat, observând limbajul nonverbal al acestuia;
* stabilirea de termene pentru finalizarea sarcinilor; în acest mod, subordonatul va trebui să-şi gestioneze timpul şi să presteze o muncă de calitate;
* transmiterea în timp adecvat de informaţii, cunoştinţe şi aptitudini către subordonaţi;
* analizarea obiectivelor individuale şi a sarcinilor concrete ale subordonaţilor pentru a verifica dacă pot fi atinse şi dacă sunt motivate;
* adresarea de întrebări şi încurajarea subordonaţilor în a adresa întrebări, deoarece numai aşa se poate afla ce probleme există;
* realizarea de feed-back de către manager pentru a se asigura ca subordonaţii au înţeles corect mesajul; folosirea în formularea mesajului a pronumelui „noi”, şi nu a pronumelui „eu”, adoptându-se un stil de comunicare de tip „rezolvare problema”;
* motivarea subordonaţilor prin comunicare managerială; în acest sens, să nu le spună acestora exact ce trebuie să facă ei, să le comunice care sunt cerinţele în situaţia dată şi să le solicite să găsească soluţia optimă de rezolvare;
* ascultarea până la capăt a ideilor şi opiniilor subordonaţilor, chiar dacă nu sunt de acord cu aceştia;
* managerul trebuie sa fie conştient că „a şti să asculţi este un instrument managerial activ şi pozitiv” etc.

Modul în care comunicăm cu cei din jurul nostru în activitatea profesională, dar nu numai, îşi pune amprenta asupra rezultatelor obţinute. De calitatea comunicării manageriale depinde modul în care se foloseşte resursa umană şi, în particular, productivitatea muncii obţinută de aceasta. Fiecare individ are un anumit stil de comunicare format în urma educaţiei, deprinderilor, convingerilor şi scopurilor personale. Acesta nu asigură întotdeauna o comunicare eficace şi eficientă. Cu toţii avem posibilitatea să devenim buni comunicatori. Perfecţionarea continuă în diferitele ei aspecte este una dintre cele mai profitabile alegeri pe care o putem face în această viaţă. Este o realitate pe care din ce în ce mai mulţi oameni o conştientizează. Şi care ne stă la îndemână oricând!

***Metode şi tehnici de comunicare.***

Echipa managerială promovează:

1. Ascultarea activă.

2. O altă tehnică de îmbunătăţire a comunicării este şedinţa.

3. Feed-back-ul constructiv reprezintă o metodă de îmbunătăţire a comunicării prin mesajul de răspuns pe care receptorul le dă în timpul sau după receptarea mesajului initial.

4. Acceptarea criticii constructiviste.

5. Conştientizarea limbajului corporal.

6. Folosirea corectă a e–mail–ului.

7. Răspunsul la telefon, deoarece disponibilitatea proprie constituie o mare parte din menţinerea unei comunicări eficiente.

8. Tehnica acordării afecţiunii. În timpul practicării acestei tehnici e necesară parafrazarea spuselor şi detectarea stărilor afective. Este indicată adoptarea unui ton calm şi liniştit şi utilizarea expresiilor de tipul: „Mi se pare că vreţi să spuneţi…”, “Se pare că…”, “Aş dori să mă asigur că am înţeles ceea ce doriţi să spuneţi…”.

9. O comunicare eficientă este asigurată şi de calitatea întrebărilor.

10. Orice transmitere de mesaj solicită atenţie la comunicarea nonverbal.

11. Corectitudinea mesajelor instituţionale. În cadrul instituţiei sunt practicate atât masaje orale şi scrise. Mesajele verbale sunt cele mai eficiente, depăşind în acest sens mesajele scrise. În plus permite un feed-back instantaneu, lucru mai greu de realizat în cazul folosirii altor mesaje de comunicare.