

## DIMENSIUNI ALE COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GENERAL

*Elena BÎRSAN, doctor, conferențiar universitar,  
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Republica Moldova*

<https://orcid.org/0000-0003-3900-1687>

[elena.birsan32@yahoo.com](mailto:elena.birsan32@yahoo.com)

CZU: 373.07:316.77 DOI: 10.46727/c.03-04-11-2023.p82-87

**Summary.** In today's conditions, the whole process of school management is governed by the manager through communication, which is unanimously recognised as the "key to organisational excellence and effectiveness". Today, managerial communication in the educational environment has become much more important and significant. In their professional work, teachers are confronted on the one hand with information overload and on the other with insufficient or even no communication. For these reasons, in this article we will analyse managerial communication with all its characteristics. We will refer to the barriers in managerial communication both on the part of the manager and on the part of subordinates. In the same way we will establish the importance of managerial communication in the school institution.

**Keywords:** communication, managerial communication, manager, school manager, general education.

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și dimensiunile ei. Probabil din aceste considerente este unul din conceptele analizate profund în literatura de specialitate din diverse perspective: pedagogică, filosofică, sociologică, biologică ș.a. Fiecare din domeniile expuse prezintă noțiunea de comunicare diferit, dar pentru fiecare din aceste domenii comunicarea are un rol esențial în buna funcționare a societății. Este complicat să ne imaginăm cum ar funcționa optim o instituție școlară fără de comunicare.

*Comunicarea managerială* a apărut ca disciplină a managementului din nevoia de a pune la dispoziția managerului mijloacele optime de interacțiune în vederea îndeplinirii funcțiilor și atribuțiilor sale, fiind un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației. Așa cum menționează cercetătorul român Em. Dobrescu, comunicarea managerială reprezintă „un tip special de comunicare organizațională, este o componentă esențială a acesteia și ajută atât pe plan intern (angajații firmei), cât și pe plan extern, în relațiile cu furnizorii, investitorii etc., ceea ce în final conduce la îndeplinirea obiectivelor managementului unei firme” [5, p.14]. Tot în aceeași cheie, vine și cercetarea autorilor români Dan și Rodica Câdea, care opinează că „comunicarea managerială eficientă și eficientă constituie un factor de competitivitate, un avantaj strategic al organizației”. Continuând cu ideea că specificul comunicării manageriale, în raport cu alte tipuri de comunicare este generat de scopul, obiectivele și funcțiile acestei comunicări, de cadrul și structura organizațiilor, precum și de contextul culturii organizaționale. Se cere să menționăm că, comunicarea managerială în organizație se supune unor norme de etică specifice care se regăsesc în cultura organizațională, politica organizațională și, evident, în etica individuală a angajaților din funcțiile de conducere [6, p. 35].

Prin urmare, **comunicarea managerială** reprezintă o formă de comunicare interumană, un instrument de bază al managerului, cu ajutorul căruia acesta își poate exercita atribuțiile manageriale: de planificare, de organizare, de motivare, de coordonare, de control și desigur de realizare a obiectivelor propuse.

Cu privire la funcția de planificare înțelegem că nu este posibil de a o îndeplini fără a lucra cu informația internă și externă organizației, este necesară o formulare și o transmitere

clară a obiectivelor și planurilor la diferite niveluri, fără antrenarea subordonaților în procesul de decizie prin discuții și ședințe. În ceea ce privește organizarea, ea implică stabilirea și atribuirea de sarcini, ulterior gruparea sarcinilor pe compartimente, alocarea resurselor și determinarea structurii organizaționale. Și pentru aceste activități, la fel ca și pentru altele este necesar ca managerul să comunice cu subordonații. Tot funcția de organizare presupune și construirea cadrului relațional, a sistemului informațional, furnizarea și folosirea feedbackului util, motivarea pe obiecte, toate fiind activități realizabile prin intermediul comunicării. Dacă facem referire la managerul școlar atunci înțelegem cât de important este ca să planificăm, organizăm și mai mult decât atât, să motivăm atât personalul didactic cât și elevii pentru obținerea rezultatelor școlare.

Prin funcția de comandă sunt transmise subordonaților instrucțiuni și dispoziții clare și precise de realizare a sarcinilor planificate, în vederea realizării obiectivelor întreprinderii. Realizarea acestei funcții manageriale este condiționată de realizarea unei comunicări adecvate, ce presupune atât delegarea responsabilităților cât și stabilirea unui climat de colaborare, de motivare a personalului. Funcția de coordonare la nivelul managementului general constă de fapt în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor sistemului organizatoric stabilite anterior [8, p. 68- 69]. De altfel, funcția de coordonare constituie o premisă importantă în armonizarea activităților desfășurate și resurselor folosite spre atingerea scopului comun – de realizare a obiectivelor întreprinderii. Pentru a asigura cât mai eficace desfășurarea acestei funcții manageriale, se impune o comunicare adecvată la toate nivelurile realizării managementului în cadrul întreprinderii.

Autoarea V. Cojocaru menționează în lucrarea „Management educațional”, „comunicarea este elementul dinamizator, un flux vital, o forță dinamică, independentă și inovatoare a proceselor manageriale și, în același timp, o condiție a unui climat organizațional și motivațional adecvat realizării obiectivelor”. Din cele relatate, deducem importanța comunicării în toate activitățile vieții. La fel suntem convinși că și capacitatea de a conduce implică, mai întâi de toate, capacitatea de comunicare. În acest context, împărtășim ideea că este corectă afirmația că „acolo unde lipsește comunicarea nu există nimic” [3, p. 21]. Dacă facem referire la o organizație, atunci comunicarea face posibilă *informarea* (furnizează deciziile), *motivarea* (stimulează cooperarea și implicarea în atingerea obiectivelor) și *controlul* (clarifică îndatoririle și se stabilesc autoritatea și responsabilitățile). La fel de importantă în viziunea noastră este și *funcția emoțională* (exprimarea trăirilor, sentimentelor) cu ajutorul căreia se pot dezamorsa unele tensiuni sau se pot consolida anumite poziții în cadrul organizației, inclusiv și în cea școlară. (Robbins, 1991). În urma celor relatate înțelegem că, comunicarea managerială are mai multe particularități ce sunt determinate de complexitatea comunicării, de scopurile, obiectivele și implicațiile sale. Și aceste particularități urmează să respecte anumite norme ce sunt impuse de cultura managerială și de politica organizației.

Comunicarea managerială este incontestabil un instrument al managementului, întrucât ea contribuie la elaborarea unor elemente indispensabile funcționării instituției de învățământ. În activitatea sa zilnică un manager comunică atât cu subalternii, cât și cu superiorii săi în cadrul organizației. Iar un manager școlar pe lângă superiorii și subalternii (colegii), urmează să discute și cu elevii, părinții și alte persoane cu care se intersectează învățământul general.

Astfel, comunicarea managerială reprezintă liantul care menține instituția școlară ca un tot întreg, spre avantajul tuturor și interesul societății.

Comunicarea este cheia de succes, pentru fiecare întreprindere, de a atinge obiectivele stabilite și mărirea productivității muncii. Esențial este ca, în cadrul organizației, să se realizeze o comunicare eficientă, care „apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită” [6, p. 182-183]. Se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea [9, p.178]. Acest lucru este demonstrat și de faptul că managerii petrec în medie 60-80 % din timpul de lucru comunicând, fiind numiți „oamenii dialogului”. Or, așa cum se știe „în discuții se naște adevărul”.

Revenind la conceptul analizat, autoarea L. Cebanu menționează cu referire la comunicarea managerială că este „procesul de transmitere a unor mesaje cu conținut managerial de la un manager la o altă persoană sau grup de persoane și invers” [4, p. 55].

La fel ca și multe alte tipuri de comunicare, comunicarea managerială implica doi parteneri: managerul și subordonatul sau colaboratorul acestuia. Ambii parteneri pot fi emițători sau receptori și urmăresc în egală măsură ca prin comunicare să se faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Personalitatea managerului inhibă în multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri. Din aceste considerente, este important să se determine ce rol are fiecare în procesul de comunicare, care sunt obligațiile care le revin. Managerul, prin poziția pe care o are, exercită o putere și o influență considerabilă asupra interlocutorului. Pentru unii dintre angajați conducătorul este primul reprezentant al autorității, o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține, oferă sfaturi [10].

De aceea, comunicarea managerială poate fi de îndrumare și de sfătuire/consiliere. Unde comunicarea de îndrumare se folosește în cazul lipsei de experiență a angajaților, iar comunicarea de sfătuire/- consiliere poate fi realizată dacă angajatul are nevoie de sfat.

Iată de ce se menționează că, scopul comunicării manageriale în orice organizație constă în informarea corectă, eficientă și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, pentru realizarea în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite. De altfel, comunicarea este instrumentul pe care orice manager îl are la îndemână pentru a motiva și pentru a influența comportamente. Numai prin intermediul unei comunicări la nivel emoțional, managerul este în măsură să înțeleagă personalitatea colegului, nevoile și năzuințele sale specifice sistemului lui de valori. Există o legătură puternică între performanța comunicării manageriale și relația manager - subordonat, iar de această relație depinde modul în care angajații vor colabora pentru realizarea obiectivelor organizației. Și în funcție de calitatea acestei relații, angajatul este dispus să depună un anumit efort, mai mare sau mai mic (Covrig, 2007). Așa cum menționează cercetătorii Smeltzer, Galb, și Golen (1983): „managementul vede comunicarea ca un mijloc pentru atingerea unui scop, ceva care să fie exploatat în slujba obiectivelor organizaționale, după cântărirea considerațiilor cost-beneficiu”. Dacă ne referim la scop, în învățământul general, atunci important este să contribuim la atingerea idealului educațional și anume „formarea personalității cu spirit de inițiativă, capabile de autodezvoltare, care posedă nu numai un sistem de cunoștințe și competențe necesare pentru angajare pe piața muncii, dar și independență de opinie și acțiune, fiind deschisă pentru dialog intercultural în contextul valorilor naționale și universale asumate”(Articolul 6, Codul educației). [11]. Prin intermediul unei comunicări eficiente (și nu doar) considerăm că școala din Republica Moldova o să reușească să crească generația de mâine

conform solicitărilor și necesităților societății. Și pentru o claritate la cele expuse vom menționa că scopurile managerului școlar în procesul comunicării manageriale se bazează pe următoarele **funcții**: 1. Funcția de informare, convingere, îndrumare; 2. Funcția de transmitere a deciziilor; 3. Funcția de influențare a receptorului; 4. Funcția de instruire a angajaților; 5. Funcția de creare a imaginii; 6. Funcția de motivare a angajaților; 7. Funcția de promovare a culturii organizaționale. Și toate acestea le putem realiza doar prin intermediul unei comunicări eficiente [ 7, p. 84].

Oricât de mult ne-am dori o comunicare eficientă înțelegem că în procesul comunicării manageriale se pot identifica diverse **bariere**, fie că sunt sau nu conștientizate. Astfel, în funcție de caracteristicile pe care le au, barierele în comunicarea managerială pot fi clasificate în: *bariere de concepție*; *bariere de mediu*; *bariere de limbaj* [1, p. 152]. Cu privire la *barierele de concepție* menționăm că acestea pot fi atât:

a) cu *referire la emițător* și anume: existența presupunerilor; exprimarea cu stângăcie a mesajului; rutina în procesul de comunicare managerială.

b) cu *referire la receptor* acestea presupun: existența presupunerilor; lipsa de atenție în receptarea mesajului; concluzii grăbite asupra mesajului; lipsa de interes față de mesaj; rutina în procesul de comunicare.

Cu referire la *barierele de mediu*, menționăm:

a) *bariere de natură tehnică*: bruiaj în transmiterea semnalelor și/sau poluare fonică ridicată sau; suporturi tehnice necorespunzătoare;

b) *de natură psihosocială*: climat de muncă necorespunzător; frica de exprimare.

Merită atenție și *barierele de limbaj*, care pot conduce la distorsionarea mesajului ca urmare a: asocierii greșite a cuvintelor sau expresiilor de către parteneri în proces de comunicare; nivel diferit de pregătire a partenerilor; stării emoționale; ideilor preconcepute; dificultăți de exprimare; utilizarea cuvintelor și expresiilor confuze și a limbajului prolix [2, p. 98-99].

De altfel, unele dintre obstacolele identificate în comunicarea managerială pot fi create atât de manageri, cât și de subordonați. Astfel, dacă facem referire la obstacole în comunicare *create de către manageri* atunci identificăm următoarele:

- Utilizarea unui limbaj neadecvat către persoana care recepționează mesajul;
- Lipsa capacității de ascultare (care poate fi cauzată de lipsa de respect către interlocutor, gândirea că subordonații nu pot avea idei bune, tendință de a întrerupe interlocutorul și de al contrazice );
- Utilizarea unui ton ridicat și iritabil (ca urmare a acestuia se poate obține intimidarea partenerului și la lipsa de răspuns din partea acestuia ).

La fel sunt identificate obstacole și *din partea subordonaților*, care tot ei și le creează, printre care se numără :

- Frica de exprimare a opiniei proprii;
- Încrederea în faptul că problemele subordonaților nu-l interesează pe manager;
- Deficitul de obișnuință în comunicare (subordonatul n-are abilități de comunicare verbală de aceea evită comunicarea din propria inițiativă). La fel mai pot fi întâlnite și concluziile pripite, prejudecățile, stereotipurile, lipsa de cunoștințe ș.a. [6, p. 94].

Dacă tot se discută despre importanța comunicării în management și anume ne referim la comunicarea eficientă, Asociația Americană de Management a stabilit unele *reguli* ce urmează a fi respectate pentru comunicarea eficientă:

*Regula 1.* Emitentul să-și clarifice ideile înainte de a le comunica;

*Regula 2.* Pentru planificarea comunicării este necesară consultarea celor din jur;

*Regula 3.* Inițiatorii comunicării să examineze adevăratul scop al comunicării și să nu se piardă în detalii.

*Regula 4.* Emițătorul să ia în considerare ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului;

*Regula 5.* Expeditorul să fie atent la nuanțe și la înțelesul de bază al mesajului;

*Regula 6.* Emitentul să-și dezvolte capacitatea de empatie (să privească din punctul de vedere al celorlalți);

*Regula 7.* Emitentul să urmărească primirea feedbackului;

*Regula 8.* Emitentul și receptorul să comunice în perspectivă cel puțin la fel de bine;

*Regula 9.* Emitentul și receptorul trebuie să încerce nu numai să înțeleagă, dar să se și facă înțeleși [10].

Dacă facem o simplă analiză a acestor reguli atunci deducem un element esențial și anume, pentru un proces de comunicare eficient atât emitentul cât și receptorul este necesar să-și asume responsabilitate și să înțeleagă că succesul în comunicare în cea mai mare gradă depinde de ei.

Tot cu privire la mediile organizaționale menționăm că sunt întâlnite două tipuri de comunicări, și anume: comunicarea formală și comunicarea informală.

Comunicarea formală (atunci când mesajele se vehiculează pe canale prestabilite și se respectă relațiile de subordonare), în dependență de orientarea sau direcția comunicării, se subdivide în comunicare verticală (ascendentă și descendentă) și comunicare orizontală. Pentru fiecare tip de comunicare apar unele probleme precum: comunicarea ascendentă se confruntă cu probleme de interpretare pe când comunicarea descendentă cu probleme de influențare. Cu privire la comunicarea orizontală sunt identificate problemele de coordonare. Dacă facem referire la organizația școlară putem spune că este o organizație în schimbare, iar *comunicarea formală descendentă* urmează a fi folosită în principal atât pentru a influența opiniile, cât și pentru a schimba atitudinile, în conformitate cu noua politică a organizației, pentru a diminua teama și reticența generate de dezinformare sau de insuficiența informației, pentru a pregăti salariații pentru schimbările din organizație. Când privește comunicarea descendentă (de sus în jos), ea trebuie să fie completată de comunicarea ascendentă (de jos în sus), angajații în acest mod comunicând managerilor opiniile și gradul în care au înțeles comunicarea de sus în jos, reacțiile la aceste comunicări anterioare, fapt ce are rolul de a dezamorsa tensiunile emoționale și de a crea sentimentul de valoare personală.

*Comunicarea orizontală* are loc la același nivel ierarhic, având caracter funcțional și de cooperare. De cele mai multe ori, în cazul organizațiilor aflate în plin proces de schimbare, comunicarea orizontală lipsește sau este foarte lentă și ineficientă. Și așa cum este știut, un grup social nu există ca grup decât în măsura în care membrii săi intră în relații de comunicare între ei. Prin urmare, școala pentru a reuși să funcționeze conform prerogativelor sale este necesar ca membrii săi să intre în aceste relații de comunicare indiferent de tipul acesteia.

Se cere să menționăm că în cadrul unei organizații, inclusiv și școlare, pe lângă comunicarea formală se regăsește și comunicarea informală.

*Comunicarea informală* se referă atunci când informațiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relațiilor de subordonare. În cadrul acestei comunicări pe prim plan sunt nevoile psihologice ale oamenilor, frecvența contactelor directe dintre ei, similaritatea de vârstă, sex, hobby etc. [12]. Tot prin intermediul comunicării informale fiecare membru al organizației se poate afla într-o relație de comunicare cu oricare alt membru al organizației. De obicei, prin această comunicare sunt vehiculate informații care nu sunt legate neapărat de sarcinile sau de munca membrilor organizației, ci, mai ales, cele cu privire la o serie de evenimente ce au avut loc sau vor avea loc în cadrul organizației.

Se cere să menționăm că, școala este și ea o organizație la fel ca multe altele care urmează să realizeze anumite obiective. Responsabilitatea instituției școlare este net superioară având în vedere misiunea și beneficiarii acesteia. Iar pentru a reuși să îndeplinească obiectivele stabilite este nevoie să existe comunicare la toate nivelurile și cu tot personalul. Și ca profesorii dintr-o școală să poată desfășura corect o activitate planificată, este nevoie ca managerul să fie atent ca datele despre activitatea respectivă să ajungă în timp util la ei și totodată ca ei să înțeleagă exact mesajul său cu referire la activitățile respective. În același timp, managerul trebuie să se asigure că persoanele implicate au înțeles perfect mesajul și acest lucru poate fi posibil dacă el, prin diferite proceduri, se asigură de primirea unui feedback corespunzător. În contextul celor relatate menționăm că, o comunicare este considerată clară dacă se face într-o formă și limbă accesibilă ascultătorului. De aici rezultă responsabilitatea emitentului în formularea mesajului și alegerea celui mai potrivit mijloc de transmitere a acestuia. În viziunea noastră, responsabilitatea este probabil mai mult a managerului școlar pentru a vehicula informațiile la timp și în termeni accesibili receptorului.

În concluzie menționăm, indiferent de activitatea ce urmează să o realizeze managerul școlar fără de comunicare nu este posibil. De aceea, în viziunea noastră o primă cerință pentru un manager este dezvoltarea comunicării manageriale ca și instrument în realizarea ulterioarelor activități. Comunicarea managerială reprezintă instrumentul de conducere cu ajutorul căruia managerul școlar își poate exercita atribuțiile.

### **Bibliografie**

1. ANGHEL, P. Stiluri și metode de comunicare. București: Ed. Aramis, 2003. 173 p..
2. BĂRĂIAN, M., ARGHIR, G. Stiluri și strategii de comunicare la nivel de organizație SEBEȘ, 2011.
3. COJOCARU, V. Management educațional. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
4. CEBANU, L. Modele ale procesului comunicării manageriale din perspectiva stilurilor de conducere. Chișinău: Univers Pedagogic Nr. 4 (72) 2021. p. 51-61.
5. DOBRESU, Em. Comunicarea managerială. Metodologie și eficiență. București: WoltersKluwer, 2011. 192 p. .
6. CÂNDEA, D., CÂNDEA, R. Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategie. București: Expert, 1996. 205 p.
7. JOIȚĂ, E. Managementul educațional. Iași: Ed. Polirom, 2000. 170 p.
8. NICULAE, T., GHEORGHIȚĂ, I., GHEORGHIȚĂ, D. Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor. 2006, 69 p.
9. ZORLEŢAN, T. Managementul organizației. Vol.II. București: Holding reporter, 1996. 410 p.
10. <https://eduforn.snsr.ro/campanie-online/comunicare-manageriala> (accesat la 14.09.2023)
11. [https://www.legis.md/cautare/getResults?doc\\_id=110112&lang=ro](https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=110112&lang=ro). (accesat la 20.09.2023)
12. <https://www.scrigroup.com/management/comunicare/Comunicarea-formala-si-comunic43533.php>. (accesat la 22.09.2023)