

Comunicarea și funcțiile conducerii

Atunci când literatura de specialitate face referință la comunicarea inter- sau intragrupuri , utilizează termenul de *leadership*. În sens strict, accepțiunea sa este de influență asupra comunicării, *leadership* și influență fiind sinonime. În definirea termenului se pornește de la principiul că orice grup, indiferent de structura sa și de numărul membrilor, constă din indivizi care conlucrează pentru îndeplinirea unui scop, indiferent dacă acesta este interior sau exterior grupului. Prin *leadership* se înțelege “capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări “ (Păuș, 2006, p.1, citând Nicolescu, Verboncu, 1999, p.516). Tot acești autori desemnează *leadership*-ul drept interfața dintre lider și personalul cel îl urmează. La baza *leadership*-ului “ stă spiritul de echipă, care este rezultatul integrării a patru procese: construirea încrederii între persoanele implicate; stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care să adere persoanele; derularea unor procese decizionale participative; motivarea puternică, individuală și de grup , pentru a contribui la realizarea unor țeluri comune” (Păuș, 2006, citând Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, 2003, p. 221).

În alte lucrări , termenul *leadership* apare și ca definiție a funcției de conducere, alături de accepțiunea de influență ce decurge din viața internă a unui grup informal. Literatura americană de specialitate utilizează termenul pentru a defini diverse stiluri de autoritate și influență socială informală a persoanelor în grupuri. Definiția care ia în considerare procesul de comunicare apare în lucrarea *Leadership and Organization*, 1961, autori R. Tannenbaum, J. Weschler și F. Massarik, aceștia fiind citați în lucrarea lui M.Zlate din 2004: “Conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate “ (Păuș, 2006).

Din perspectiva eficacității, *leadership*-ul presupune capacitatea unei persoane de a crea o viziune, de a orienta acțiunile, de a uni indivizii pentru realizarea viziunii, de a urmări proiectul și a atinge rezultate prin organizare, control și rezolvare a problemelor, de a lucra în echipă. Elementele comune ale multor definiții conturează existența unui grup asupra căruia se exercită influența formală a unui manager sau influența informală a unui lider informal, influența fiind transmisă prin printr-o formă de comunicare cu scopul de a determina grupul să-și îndeplinească obiectivele.

Leadership-ul înseamnă a face lucrurile și a rezolva problemele prin oameni, a îndeplini sarcini de lucru cu ajutorul unor echipe sau al unui grup: prin urmare, leadership-ul poate fi definit ca proces de mobilizare, antrenare a indivizilor în îndeplinirea obiectivelor. Cei capabili să îndeplinească acest rol se pot numi lideri. Nu există echivalență între lider și manager (Păuș, 2006, p.18). Cazul ideal ar fi cel în care managerul este și lider, dar această echivalență nu există întotdeauna. Managerul prin influența sa asupra echipei determină realizarea sarcinilor. Reușita depinde în mare măsură de abilitatea de a face echipa să îndeplinească sarcinile. Se consideră că leadership-ul de calitate este esențial, dar nu este suficient pentru un management reușit. Între manager și lider există o relație de incluziune (Prodan, 1999, p. 84 citat de Păuș, 2006, p. 19) : “leadership-ul și managementul reprezintă dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificarea, organizarea și orientarea muncii către o finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider”. (Păuș, 2006 citând Cornescu, Marinescu, Curteanu, Toma, 2003, p. 163).

Conducerea, în decursul evoluției sale, are în centrul ei leadership-ul: ca proces de influențare al comunicării, este determinat de o serie de factori, de la calități personale până la situația organizației și poziția sa în mediul extern. Factorii ce țin de caracteristicile personale ale liderilor fac ca leadershipul să se manifeste atât la nivelul liderilor formali (manageri), cât și informal. Aici se includ calități înnăscute (inteligența, flexibilitatea, atracția personală, capacitatea de înțelegere, deschiderea spre alții etc.). Aceste calități califică o persoană drept carismatică, atrage pe cei din jur. Aceste calități pot avea un impact pozitiv sau negativ.

Funcțiile leadershipului

Se pot enumera o serie de funcții ale leadershipului, pornind de la aceste caracteristici, cum ar fi:

- activarea interacțiunii grupului, evidențiat ca stimul de grup, mai ales când acesta este nou constituit;
- menținerea unei interacțiuni eficiente, continuarea celei de mai sus, implicând concentrarea acțiunii grupului pe obiectivele propuse și realizarea de către lider a echilibrului participării membrilor grupului la sarcina de lucru;

- asigurarea satisfacției membrilor grupului ca urmare a participării, fiecare să fie stimulat pentru a obține satisfacții maxime la realizarea sarcinii;
- managementul conflictelor, unde apare necesitatea cunoașterii de către lider a momentelor unde intervenția sa este necesară sau inoportună în rezolvarea unor conflicte din grup ;
- construcția grupului și asigurarea coeziunii, liderul trebuind să cunoască modul de participare diferit, cantitativ sau calitativ, din partea membrilor, în funcție de personalitatea fiecăruia;
- încurajarea grupului în direcția perfecționării proprii, pentru îmbunătățirea performanțelor individuale și a celor de grup. (Păuș, 2006, p. 22).

Stilurile de leadership

Activitatea dintr-o organizație poartă amprenta stilului de conducere care este practicat la acel moment în organizație. Performanțele organizației, gradul de satisfacție al angajaților la nivel individual sau de grup, se schimbă în funcție de stilul de conducere practicat la momentul respectiv. În lucrarea sa *Leadership și management* (2004) Mielu Zlate face o identificare complexă a necesității stilurilor de conducere, arătând că necesitatea analizei acestor stiluri este dată de:

- efectele deosebit de relevante pe care un anumit stil de conducere le are asupra climatului psihologic, socioafectiv, relațional din cadrul organizației sociale, precum și asupra productivității muncii;
- stilul de conducere se difuzează în rândul membrilor grupului și este molipsitor pentru întreaga organizație: conducătorul, în mod voit sau nu, își formează echipa în concordanță cu propriul său stil de conducere;
- stilul de conducere acționează în corelație cu alte variabile: orientările conducerii, modalitățile de realizare ale acestora, tipurile de raportare la normele instituționalizate, modul concret de relaționare cu subordonații, egalii și superiorii. Dacă un conducător, de exemplu, îi consideră pe subordonați incompetenți, comportamentul său va avea ca rezultat respingerea din partea subordonaților. Prin contrast, un stil cooperant, amabil, va duce la instaurarea aceluiași climat între membrii echipei. Stilul de conducere este corelat cu mentalitatea conducătorului, care reprezintă orientările conducerii practicate și cristalizare în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecățile, deprinderile de acțiune.

- Stilul de conducere nu este doar o simplă variabilă personală, ci și una organizațională, afectând persoanele, relațiile dintre ele și organizația în întregul ei (Păuș, 2006, citând Zlate, 2004, pp.98-100).

Există teorii și clasificări ale stilurilor de conducere care se bazează pe diverse teorii. Dintre ele sunt reținute trei : conducerea ca o funcție a persoanei (modelul charismatic), modelul situațional și modelul mixt (Păuș, 2006, citând Cornescu, Mihăilescu, Stoian, 2003, pp. 229-231).

Max Weber concepe modelul charismatic, conform căruia conducătorii au calități înnăscute ce le dau charisma necesară pentru rolul de lideri, dar acest model a fost de multe ori criticat. În această categorie este de remarcat studiul lui Ralph M. Stogdill, publicat în 1948, care pornind de la liderul charismatic, prezintă profilul unor conducători ale căror trăsături au fost grupate în patru categorii:

- factori fizici și constituționali (vârstă, energie, sănătate etc.)
- factori psihologici (inteligență, cunoștințe, intuiție, originalitate, trăsături temperamentale)
- factori psihosociali (diplomație, sociabilitate, popularitate, prestigiu)
- factori sociologici (statut economic și social, nivel socioeconomic, etc)

toți acești factori sunt semnificativi pentru profilul unui lider, chiar dacă nu sunt singurii importanți.

Modelul situațional întregește modelul charismatic, arătând că succesul unui manager nu ține doar de factori personali, ci este determinat și de caracterul grupului condus, de potrivirea dintre profilul personal și particularitățile situației grupului.

Cercetătorii propun și un alt model, modelul mixt: acesta consideră conducerea o funcție a persoanei, a situației, dar mai ales a relației dintre acestea. Relația dintre manager și situație este privită din prisma structurării și stăpânirii situației de către manager. Persoana este produsul interacțiunilor al relațiilor stabilite între grup și manager în cadrul leadership-ului. Pornind de la acest model mixt, se identifică trei categorii de factori care determină formarea stilurilor de conducere (Păuș, 2006 citând Zamfir, 1977, p. 173-201):

- factori ce țin de particularitățile persoanei (tip de personalitate, pregătire profesională, nivel de motivație, pregătirea în domeniul conducerii și experiența de conducere, cultura, stratificarea socială etc.)
- factori ce țin de particularitățile muncii (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii

- factori ce țin de particularitățile mediului social în care se desfășoară activitatea de management (tipul de societate, formele de organizare, sistemul instituțional de conducere, cultura, stratificarea socială, nivelul de dezvoltare al științei conducerii.

Din observațiile făcute asupra unor grupuri, psihologii au constatat că leadership-ul este determinat de comportamentele indivizilor în asemenea poziții. Aceste comportamente sunt legate unele de altele în interiorul modelelor de conduită , fiind astfel definite ca “stiluri de leadership”.

Modele comportamentale de leadership

Aceste modele provin din cercetarea relației dintre grup și lider și sunt de mai multe tipuri. Un astfel de exemplu este cel realizat de centrul de cercetare Michigan Survey Research Center, care a găsit două dimensiuni sintetizate în "orientarea spre angajat" și "orientarea spre sarcină" în raport cu valorile ce influențează activitatea cadrelor de conducere. Aceste cercetări au constituit o bază pentru grila managerială dezvoltată de Blake și Mouton (1964). (Păuș, 2006, p. 41). Cei doi cercetători prezintă cinci situații reprezentative pentru stilul de management:

- stilul “club social” , caracterizat printr-un interes crescut pentru probleme umane și interes slab pentru producție. Se urmărește evitarea conflictelor , preocuparea prea mare față de oameni în detrimentul sarcinilor de producție, provocând astfel dezechilibre. Conducătorul asigură climatul bun, încurajează spiritul de echipă și are în vedere obținerea satisfacției personale a salariaților, chiar în detrimentul realizării sarcinilor;
- stilul participativ – este un management prin muncă în echipă. Se caracterizează printr-un interes ridicat față de problemele oamenilor, dar și pentru problemele producției. Este considerat cel mai eficace stil. Liderul rezolvă problemele încurajând efortul întregii echipe. El este preocupat și de problemele oamenilor și de cele ale producției
- stilul laxist – este un management de tip anemic. Conducătorul are tendința de a se izola de superiori, de subordonați , evită deciziile și evită și conflictele. Nu participă la conversații, nu-și exprimă punctul de vedere și prioritatea sa este autoconservarea. Randamentul scade, oamenii fiind dezinteresați și apatici. Leadership-ul este pasiv, preocuparea liderului pentru producție, dar și pentru oameni, fiind minimă;

- stilul autoritar – este stilul de management centrat pe sarcină. Prezintă un interes mare pentru producție și interes slab pentru problemele umane. Eficacitatea conducătorului este măsurată prin producție și profit. Relațiile cu subalternii sunt de autoritate, ascultare și supunere. Comunicarea este restrânsă, se face doar la nivelul ordinelor;
- stilul consultativ – este un stil de management intermediar. Conducerea are un interes moderat atât pentru oameni, cât și pentru producție. În comunicare are un rol conciliator, evită conflictele, este realist, adept al relațiilor formale, dar și informale, încearcă să găsească soluții acceptabile pentru toți, dar nu urmărește rentabilizarea producției și nici a relațiilor. Nu este adept al soluțiilor creative, este conformist și ține de reguli, tradiții.

Conform acestui model de evaluare, stilul de preferat este cel în care productivitatea și contribuția echipei sunt la fel de importante, pentru a se crea un echilibru optim.

Structura de autoritate și responsabilitate

Una dintre problemele esențiale ale organizării este structurarea relațiilor de autoritate, putere, răspundere și responsabilitate.

Autoritatea, în perspectivă organizațională, înseamnă dreptul unui conducător de a lua decizii și de a solicita subordonaților să se supună acestora pentru a realiza scopurile organizației. Reversul funcțional al autorității formale este legitimitatea, aceasta semnificând măsura în care o persoană sau grup acceptă să fie condusă și influențată comportamental prin decizii luate în afara sa, de către conducător, de către autoritate.

Autoritatea este de mai multe tipuri:

- autoritate directă – specifică persoanelor care, aflate pe poziții de conducere, dau ordine și dispoziții subordonaților lor direcți; această autoritate se realizează descendent.
- autoritate auxiliară – semnifică autoritatea echipei de experți care are ca sarcină să acorde asistență și consultanță conducătorului. Dacă autoritatea directă este nelimitată, autoritatea auxiliară este limitată la un domeniu de activitate. Sferele de cuprindere diferite și diferența de intensitate în exercitare au dus la conflictul între personalul de bază și cel auxiliar. Sursele de conflict sunt amplificate prin întemeierea diferită a autorității celor două categorii de personal. Autoritatea directă este legitimată prin funcția deținută, iar autoritatea auxiliară se bazează pe competența profesională a specialiștilor. Riscurile conflictuale pot fi depășite în

mare parte prin organizarea comunicării interumane, de existența unui flux consistent și biunivoc de comunicare profesională, de realizare a unui echilibru funcțional între decizii și sfaturi pe baza asumării de către fiecare categorie a răspunderii ce-i revine.

- autoritate funcțională – este cea conferită unei persoane sau unui departament într-o anumită fază a procesului de realizare a unor activități și este limitată la o perioadă de timp și la un obiectiv anume. Ea este acordată numai celor care dispun de capacitatea realizării unor expertize de specialitate pentru îmbunătățirii organizaționale.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui membru al unei organizații de a-și îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate. Responsabilitatea funcționează ca datorie a unui individ față de el însuși de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile ce-i revin .