

Leadership și comunicare

de

ODETTE ARHIP

This is a theoretical try to define leadership according to some important points of view. We want to emphasize the positive, and negative connotations due to various criteria: the accomplishment of tasks, the social position of a certain character, the four dimensions creating an instrumental development of the concept. We also present the general functions of the leadership as we wish to prove scientifically the importance of leadership in the theory of communication.

Definirea termenului *conducere* este dificilă, chiar dacă pare, la o primă vedere, clară. Așa cum remarcă Stogdill, în 1974, se pot identifica aproape tot atât de multe definiții câți sînt cei care au încercat să elaboreze o astfel de definiție (Northouse 2001: 2). Spre exemplu, pentru T. K. Gamble și M. Gamble (1999: 264), „*leadership*-ul este abilitatea de a-i influența pe alții”. Hackman și Johnson relevă importanța comunicării în acest proces: „Conducerea este comunicarea umană care modifică atitudinile și comportamentul altor persoane în direcția îndeplinirii scopurilor și necesităților grupului” (apud Brilhart/ Galanes 1995: 158). Folosirea termenului *modificare* în această definiție trimite tot spre o activitate de influență, o influență care are la bază comunicarea eficientă (modificarea nu se face prin coerciție).

Numărul mare de definiții a generat o diversitate de teorii ale conducerii; mai mult, toate aceste abordări suportă încadrarea în câteva categorii specifice (Brass 2001: 39-79): focalizarea pe procesele de grup, perspectiva personalității, relații de putere, instrument pentru atingerea altor scopuri etc. *Leadership*-ul poate fi deopotrivă o forță pozitivă sau negativă (în cazul pozitiv, *leadership*-ul facilitează realizarea sarcinilor pe care grupul le are de îndeplinit, în cazul negativ, realizarea sarcinilor este inhibată). Pentru Homans (apud McQuail 1999: 87), cu cît poziția socială a unui individ e mai înaltă, cu atît mai numeroase vor fi persoanele care inițiază interacțiuni cu el, direct sau prin intermediari; oamenii ce nu sînt apreciați trebuie să-i caute ei pe alții și sînt rar căutați de ceilalți. În același timp se observă că persoanele care au un statut social superior au mai frecvent inițiativa interacțiunii. În urma acestor delimitări, putem trage concluzia că vom identifica liderul unui grup prin faptul că, pe de o parte, există o tendință mai mare la o astfel de persoană de a iniția comunicarea cu cineva de rang inferior și, pe de altă parte, concomitent, aria cantitativă a apelării liderului de către alte persoane ca fiind superioară celei a apelării indivizilor de rang inferior.

O dezvoltare instrumentală a termenului ne este oferită de către David Bowers și Stanley Seashore (Hinton/ Reitz 1971). Conform acestor autori, conducerea poate fi reliefată de patru dimensiuni:

1. *suportul* (definind comportamentul ce intensifică sentimentele altcuiva despre propria valoare și importanță);
2. *facilitarea interacțiunilor* (comportamentul prin care sînt încurajați membrii unui grup să dezvolte relaționări apropiate, reciproc satisfăcătoare);

3. *accentuarea scopurilor* (desemnînd comportamentul care stimulează entuziasmul pentru atingerea scopurilor de grup ori pentru obținerea unei performanțe ridicate);
4. *facilitarea activității* (referindu-se la comportamentul ce ajută la realizarea scopurilor prin activități ca: programarea, coordonarea, planificarea și obținerea resurselor).

Așa cum lesne se poate remarca, rolul tipului de conducere asupra activității de comunicare este nu doar unul dintre cele mai semnificative, ci și unul dintre cele mai ofertante în ceea ce privește multitudinea laturilor și ipostazelor sub care pot apărea. În acest mod, fie că ne referim la o întreagă scală de atribute de la nivelul microgrupul pînă la dimensiunea organizației ca atare (sau chiar la perspectiva societății văzute ca întreg), fie că dezvoltăm totul în aria manifestărilor particulare (cum ar fi managementul clasei de elevi unde cadrul didactic este văzut în ipostaza de lider), nu putem să ometem importanța de catalizator (ori dimpotrivă) a comunicării pe care diferitele modele de *leadership* o accentuează.

Este evident că necesitatea de a privi fenomenul comunicațional sub cît mai multe dintre aspectele pe care acesta le dezvoltă ne oferă posibilitatea de a explora o rețea complexă de cauze și efecte. Cititorul trebuie să își dezvolte strategii de integrare a aspectelor prezentate aici într-un sistem complex și adaptat situațiilor de viață cu care acesta se confruntă.

În literatura de specialitate regăsim un evantai extins de funcții ale *leadership*-ului (cf. de Vito 1988); acestea se pot adopta și dezvolta, mai ales în legătură cu diferitele teorii în ceea ce privește fenomenul în cauză. Ne limităm la a descrie succint cîteva dintre funcțiile generale ale *leadership*-ului:

- *activarea interacțiunii grupului* este o funcție-cheie a *leadership*-ului. Chiar dacă, în unele situații, grupul nu trebuie stimulat să interacționeze, rolul liderului rămîne acela de a activa grupul în direcția interacțiunii, în special cînd acesta este nou – format sau se confruntă cu o sarcină dificilă;
- *menținerea unei interacțiuni eficiente* reprezintă o continuitate a primei funcții. Acest lucru trebuie privit două perspective: a problemei care se discută, cu necesitatea focalizării pe obiectivele propuse, și a echilibrului participării membrilor la dezbateri (dacă liderul observă că unii membri vorbesc foarte mult, nelăsîndu-i pe alții să participe, lucru care îi nemulțumește pe aceștia din urmă, rolul său este de a se asigura că toți membrii au oportunitatea de a se exprima);
- *asigurarea satisfacției membrilor în urma participării* este o altă funcție importantă pentru existența grupului. Membrii grupului sînt persoane diferite, cu dorințe și nevoi variate, iar din participarea la grup toți membrii trebuie să obțină satisfacție și motivație pentru continuarea participării;
- *managementul conflictelor* se focalizează pe necesitatea cunoașterii de către lider a momentului în care intervenția sa este necesară sau inoportună în conflictele apărute între membrii grupului și acționarea în consecință;
- *construcția grupului și asigurarea coeziunii* acestuia presupun că liderul are de-a face cu personalități diferite, care participă diferit (atît la nivel cantitativ, cît și calitativ), care înțeleg diferit rolul și cuantumul propriei participări la grup (spre exemplu, unele digresiuni de la tema generală trebuie acceptate –

dacă se înscriu între anumite limite, deoarece ele oferă membrilor posibilitatea de a lărgi orizontul de discuție și de a cunoaște mai multe unii despre alții);

- *încurajarea grupului în direcția perfecționării proprii* pornește de la ideea că orice grup și cele înalt performante, se află în situația de a-și îmbunătăți continuu performanțele; acest lucru se poate întâmpla în cazul în care își focalizează atenția asupra proceselor sale interne și întreprinde autoevaluări pertinente ale propriei evoluții.

În ceea ce privește această ultimă perspectivă, am reliefat până acum faptul că grupul din care face parte individul și organizația ca atare reprezintă un spațiu de învățare. B. M. Staw și J. Ross (1980: 249-260) interpretează rezultatele unui studiu sugerând ca liderul care menține un curs constant de acțiune este văzut ca fiind mai eficient decât cel ce schimbă cursul acțiunilor sale. Ei au identificat astfel anumite limitări ale abilităților celui care învață în a încerca activități variate pentru a observa efectele pe care acestea le produc (cf. Jablin/Putman 2001). De altfel, mediul celor mai multe organizații este caracterizat de echivoc și incertitudine (se poate schimba permanent); dar incertitudinea, s-a observat în numeroase studii, este una dintre principalele motivații pentru învățare atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. Echivocul, în schimb, prezintă alte perspective; echivocul este caracterizat de existența unor interpretări multiple și conflictuale despre situațiile organizaționale.

În științele sociale, pentru că obiectul de studiu este ființa umană și relațiile extrem de complexe pe care aceasta le promovează (unice, imprevizibile și dinamice), regăsim mai multe teorii cu valoare explicativă ale aceluiași fenomen. Într-adevăr, avem de a face cu un fenomen care ne oferă o dublă condiție – deopotrivă un pericol (acela al dificultății construirii unui sistem sigur de explicitare, a unor teorii cu valoare de adevăr în absolut toate situațiile – de exemplu, teoria haosului) și o șansă (aceea de a extinde permanent aria de interpretare și de a obține rezultate surprinzătoare, greu de conceput în determinismul strict al unei teorii ori al alteia – un exemplu sugestiv este adus în atenție de către educație, unde perspectiva interpretativă poate însemna simultan succesul pentru unii elevi și eșecul școlar pentru alții în cazul folosirii aceleiași metode de învățămînt cu întreaga clasă). De cele mai multe ori, în activitățile de început cu studenții, aceștia caută un rețetar a cărui aplicare ar putea oferi cheia succesului în activitatea lor viitoare de comunicatori (în școală ori în afara ei). Tendința este firească și de aceea, la o primă vedere, multitudinea de teorii, metode și strategii (care uneori se contrazic parțial unele pe celelalte) tinde să-i contrarieze. Stăpînirea ulterioară a unui ansamblu de astfel de instrumente le redimensionează modul de a privi în integralitatea lor fenomenele sociale, unde arareori întîlnim „albul” sau „negrul” absolute, predominînd valoarea – instabilă, dinamică – a tonalităților de gri.

În literatura de specialitate există o mulțime de astfel de teorii: abordarea conducerii prin identificarea unor trăsături ale liderului, abordarea stilului de *leadership*, abordarea situațională, teoria contingenței, teoria rutei spre obiectiv, *leadership*-ul de echipă/participativ etc.

Bibliografie

Brass, D. J., *Research in personnel and human resources management*, JAI Press, Greenwich, 2001.

- Brilhart, J. K./ Galanes, G. J., *Effective Group Discussion*, WCB Brown & Benchmark, Madison, 1995.
- Gamble, T. K./ Gamble, M., *Communication Works*, McGraw-Hill, New York, 1999.
- Hinton, B. L./ Reitz, H. J., *Groups and Organization. Integrated Readings in the Analysis of Social Behavior*, Belmont, California, 1971.
- Jablin, F. M./ Putman, L. L., *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, 2001.
- McQuail, D., *Comunicarea*, Editura Institutului European, Iași, 1999.
- Northouse, P. G., *Leadership: theory and practice*, Sage Publications, 2001.
- Staw, B. M./ Ross, J., *Commitment in an experimenting society*, 1980.
- de Vito, J., *Human Communication. The Basic Course*, Harper & Row, New York, 1988.