

FENOMENUL PUTERII ȘI PROCESUL DE CONDUCERE

Flaviu Călin RUS

*Lector univ. dr., Departamentul de
Comunicare și Relații Publice, Facultatea
de Științe Politice, Administrative și ale
Comunicării, Universitatea „Babeș-
Bolyai”, Cluj-Napoca*

This article describes three distinct processes of interpersonal communication, namely the power and the capacity to rule, the influence, and leadership. It also analyses possible definitions of the concept of power and the relation between power and leadership. The analysis also tries to describe the various parameters that are involved in the process of power.

Existența grupurilor implică dezvoltarea relațiilor interpersonale ierarhice, necesare pentru buna desfășurarea a tuturor acțiunilor din cadrul acestora. Fenomenul puterii îl întâlnim atât la nivelul grupurilor formale cât și la nivelul celor informale. Deși puterea este prezentă în ambele tipuri de grupuri, există diferențe semnificative în ceea ce privește modul de exercitare a acesteia. În grupurile formale exercitarea puterii este reglementată de legi astfel încât, fiecărei trepte ierarhice să-i corespundă anumite funcții. Totul unitar formal este guvernat de raporturi stricte de supraordonare și de subordonare. Comparativ cu grupurile formale, cele informale dezvoltă și ele structuri de putere, dar acestea nu sunt reglementate de legi și norme formale. Prin acest material dorim să analizăm fenomenele de putere, conducere și influență printr-o prismă psihosociologică.

Referitor la putere avem mai multe definiții care încearcă să explice acest proces:

„J.P. Poitton definește puterea ca fiind relația ce permite unui individ să modifice comportamentul altui individ”¹

O altă definiție îi aparține lui F. E. Fiedler (1971) în viziunea căruia: „conducerea și puterea sunt esențial sinonime”²

*Transylvanian Review
of Administrative Sciences,
16/2006, pp. 131-136*

¹ Apud I., Radu, P., Iluț, L., Matei, *Psihologie socială*, Editura Exe S.R.L., Cluj-Napoca, 1994, p. 157

² Ibidem, p. 157

De asemenea, dorim să menționăm și două definiții ale fenomenului conducerii:

În viziunea lui R. Stogdill: „Conducerea înseamnă deci o structură ierarhică în sânul colectivului...”³

H. Fayol definește funcția de conducere ca fiind rezultatul a cinci tipuri de acțiuni care trebuie desfășurate de către cei care exercită această funcție și anume:

- „– a prevedea (a studia și întocmi proiecte);
- a decide și/sau a realiza (a face alegeri, opțiuni);
- a conduce oamenii, a da dispoziții, ordine;
- a coordona (a comunica, a face sinteze);
- a controla (a compara obiectivele și rezultatele obținute).”⁴

În ceea ce privește comportamentul situațional, putem defini puterea ca fiind o influențare a comportamentului și a opiniilor indivizilor, precum și o influențare a interacțiunilor intra- și intergrupuri, în vederea atingerii unor obiective comune. Puterea este de asemenea, un parametru foarte important în dezvoltarea motivațiilor, atât la nivelul mentalului colectiv, cât și a celui individual. Puterea înseamnă și implicare materială și implicare imaterială, atât din partea celor care o exercită, cât și din partea celor asupra cărora se exercită. Cu cât implicarea este mai mare cu atât dinamica de grup va fi mai mare, iar principalul efect al acestui fenomen este reprezentat de atingerea mai rapidă și la standarde mai ridicate a țelurilor comune.

Psihosociologia ne spune că pârghiile cu care operează puterea sunt în număr de două și anume: sistemul de recompensă și cel de pedeapsă. Epoca modernă a omenirii încearcă din ce în ce mai mult să elimine pârghia numită pedeapsă și să apeleze mult mai mult la recompensă, în funcție de nivelul de implicare al individului într-o anumită acțiune. Într-un sistem formal, sistemul de recompensă trebuie foarte bine reglementat prin legi clare și transparente, pentru a se elimina fenomenul de recompensă neloyală, aspect care aduce grave prejudicii de imagine asupra acelor lideri care-l practică.

În comparație cu influența grupurilor exercitată prin prisma puterii, influența prin manipulare are două minusuri:

1. este mai puțin transparentă sau altfel spus membrilor grupurilor nu le sunt aduse la cunoștință țelurile spre care trebuie să se îndrepte;
2. este la îndemâna unor oameni care nu sunt întotdeauna lideri sau conducători și care pot subordona interesele grupului unor interese personale.

În ceea ce privește exercitarea actului de putere în grupuri, există încă două concepte care trebuie neapărat analizate și anume: cel de status și de rol.

M. Sherif consideră *statusul*: „ca fiind poziția unui individ în ierarhia relațiilor de putere în cadrul unei unități sociale, poziție măsurată prin latitudinea de a avea efectiv inițiative, de a controla activitățile și deciziile din interiorul grupului și de a aplica sancțiuni în caz de neparticipare și nesupunere. *Statusul* presupune de regulă o investiție formală.”⁵

Comparativ cu statusul care reflectă mai degrabă poziția și prețuirea de care se bucură un anumit individ în cadrul grupului, rolul se referă la acțiunile în care este implicat individul. Ambele concepte sunt foarte importante pentru individ, deoarece ele sunt vectorii care au puterea de a-l plasa pe acesta în într-o anumită poziție în cadrul grupului.

³ Apud, I., Radu, P., Iluț, L., Matei, *Psihologie socială*, Editura Exe S.R.L., Cluj-Napoca, 1994, p. 162

⁴ Apud, Ibidem, p. 159-160

⁵ Apud, Ibidem, p. 122

Referitor la putere, dorim să mai analizăm și un alt aspect, și anume acela al influenței pe care aceasta îl manifestă asupra individului. De multe ori ne-am confruntat cu următoarele sintagme „puterea transformă” sau „puterea corupe”. Referitor la cele enunțate anterior, considerăm că nu puterea în sine manipulează individul, ci mai degrabă exercitarea puterii își pune amprenta asupra individului. Mai mult, putem afirma că există o legătură directă între modul de exercitare al puterii și structura internă și de personalitate a individului. În funcție de capacitățile structurale interne, precum și de cele învățate, individul uman își va exercita puterea în maniera sa caracteristică. Acest aspect împreună cu prețuirea de care se bucură respectivul individ în ochii celorlalți, precum și de gradul său de implicare în diferite acțiuni, vor face din acesta un lider, sau doar un personaj care ocupă o anumită funcție. În ceea ce privește conceptul de lider precum și a modului în care acesta comunică la nivelul grupului cu colegii săi C. Homans are următoarea părere: „Comunicarea se îndreaptă către lider atât în conversațiile generale, cât și în cele private. Oamenii săi îi încredințează problemele lor și îi fac confidențe, așa că el este cel mai bine informat în legătură cu ce se petrece în grup... Dar comunicarea nu numai se îndreaptă către lider, ci și pornește de la el. El este omul care ia deciziile, demarează acțiunile și se așteaptă ca el să facă toate acestea.”⁶

Liderul din punctul nostru de vedere este mai mult decât un șef instituțional sau un individ care e ascultat sau care e în măsură să ia decizii, el este și un individ care emană putere, chiar dacă din anumite motive din punct de vedere formal nu are o funcție de conducere. Prin urmare considerăm că există o legătura directă între fenomenul puterii și aspectele psiho-sociale ale liderului, precum și între lider și fenomenul conducerii. În legătură cu aceste aspecte C. A. Gibb, R. Lambert (1965) și E. Hollander (1985) consideră că există mai multe modalități prin care se poate defini un lider:

- a. *Șeful instituțional* constituie versiunea cea mai recunoscută a liderului, care ne apare ca fiind persoana investită prin numire/alegere într-o funcție în cadrul unor structuri organizaționale prestabilite; el este conducătorul formal, oficial (director de întreprindere, șef de unitate, director de școală etc.). Liderul ni se înfățișează aici în ipostaza persoanei care exercită în mod oficial – grație a unei decizii supraordonate – sarcini de conducere, ca verigă necesară a organizării colectivului. Faptul nu implică în mod necesar și cunoașterea automată a valorii sale. Când persoana desemnată nu acoperă cerințele postului, atunci funcționează, de regulă, și un lider informal care-l secondează pe cel oficial sau este un „contra-model” al acestuia, în sensul că întruchipează calitățile ce lipsesc celui dintâi.
- b. *Persoana centrală în grup* reprezintă o altă ipostază a liderului. Este vorba de persoana care concentrează atenția celorlalți, întrunește aprecierea și stima grupului, constituind exemplul demn de urmat pentru membri săi. Influența sa în colectiv rezultă deseori din faptul că devine persoană de referință, cu care doresc să se asemene ceilalți, fiind luată drept „etalon” în aprecierile și comparațiile făcute de membri grupului.
- c. *Liderul sociometric* sau *persoana populară* preferată în grup întrunește sufragiile celorlalți sub unghi afectiv. Valoarea funcțională și cea afectivă nu se atribuie de către membri grupului neapărat aceleiași persoane. Pe de altă parte liderul sociometric nu este în mod necesar și un conducător în stare să ducă la bun sfârșit, în această calitate, o sarcină comună...
- d. *Liderul situațional*. Poate deveni lider, persoana care se angajează spontan în acte de conducere în situații diferite. În efortul de atingere a unui scop comun de către colectiv, o persoană se poate impune prin dinamismul ei, prin frecvența relativă a actelor de conducere în raport cu specificul situațiilor. Desigur asemenea acte de conducere nu mai apar omogene, ele prezintă un caracter situațional și pot fi compatibile cu conducerea oficială, formală, în sensul că se pot manifesta în cadrul acesteia, completând-o de multe ori.

⁶ Apud Denis, Mcquail, *Comunicarea*, Editura Institutul European, Iași, 1999, p. 111

e. Numeroși autori definesc conducerea și puterea în cadrul unui grup în termeni de influență. În această optică, liderul este *persoana cea mai influentă* într-un colectiv, înrâurirea sa resimțindu-se atât asupra indivizilor cât și asupra activității globale a colectivului.”⁷

După cum se poate observa din cele scrise anterior deși există mai multe tipuri de lideri, toți sunt legați de fenomenul conducerii și mai ales de cel al influenței, pe care ei o exercită asupra celorlalți membri ai grupului din care fac parte. În acest sens putem afirma că fenomenul conducerii are o legătură directă cu influențarea celorlalți.

În ceea ce privește exercitarea actului de conducere atât în sistemele formale cât și în cele informale, s-a constatat faptul că acesta are o formă nesimetrică când este vorba de același tip de activitate. Altfel spus în cadrul aceleiași activități dacă o persoană A conduce o persoană B atunci persoana B nu va putea să o conducă pe persoana A. În cadrul unor activități diferite este posibil ca această funcție să ia o formă simetrică, după cum rezultă și din cele ce prezentat referitor la liderul situațional. Un exemplu foarte elocvent în acest sens poate fi reprezentat de un medic, care face parte dintr-un grup de turiști și care nu este liderul grupului. În momentul în care dintr-un motiv oarecare o persoană a grupului se lovește sau se rănește într-o situație nefericită, toate acțiunile care țin de recuperarea acesteia vor depinde de medic, care în acea situație va deveni liderul grupului și îi va coordona pe ceilalți în scopul salvării persoanei rănite.

Revenind la conceptul de putere, considerăm că există două tipuri de motive în măsură să o susțină:

1. motivele instituționale – care sunt legate de o anumită autoritate pe care trebuie să o exercite o persoană publică, în momentul în care acesta ocupă o funcție de conducere într-un sistem cum ar fi : primari, președinți de consilii județene, prefecți, judecători, profesori etc.
2. motive personale – care sunt legate de manifestarea unei forme de autoritate în orice sistem datorită: caracteristicilor cognitive ale individului, a celor de personalitate, a carismei etc.

Referitor la legătura dintre putere și fenomenul conducerii considerăm că există două nivele pe palierul cărora se manifestă cele două concepte:

1. La macronivel – situație în care conducătorul este acela care formează trend-uri și direcționează grupurile pentru a atinge unele deziderate majore, comunicarea conducător-grup fiind mai mult indirectă;
2. La micronivel – situație în care conducătorul urmărește atingerea unor țeluri clare, punctuale și în care comunicarea cu membri grupului este directă.

După cum se poate observa din cele menționate anterior exercitarea puterii, fenomenul conducerii, precum și influențarea mentalului individual și colectiv se manifestă atât la nivel de macrogrup cât și la nivel de microgrup, ambele zone având un punct comun și anume, acela de îndeplinire a unui țel dinainte stabilit. De multe ori grupurile mari sunt mai ușor de condus datorită fenomenului contagiunii, iar grupurile mici sunt mai greu de condus tocmai datorite comunicării directe în care fiecare membru își poate exprima opinia, care nu întotdeauna trebuie să fie convergentă cu a celorlalți. În cazul grupurilor mici fenomenul contagiunii este înlocuit de cel al dezbaterilor, unde conducătorii (în cadrul sistemelor democratice) sunt mai degrabă mediatori și supervizori a diferitelor dezbateri, hotărârea urmând a fi luată în consens. Referitor la grupurile sau societățile nedemocratice considerăm că puterea exercită o anumită presiune asupra membrilor respectivei societăți, iar unanimitatea manifestată față de o anumită hotărâre nu exprimă voința grupurilor, ci mai degrabă gradul de presiune manifestat de către conducători sau nivelul de obediență a membrilor față de aceștia.

⁷ Apud I., Radu, P., Iluț, L., Matei, *Psihologie socială*, Editura Exe S.R.L., Cluj-Napoca, 1994, p. 161

În ceea ce privește paralela lider – nonlider considerăm că există cinci tipuri de factori care pot să facă această diferențiere:

1. factori de ordin fizic – aceștia se referă la toate calitățile pe care trebuie să le aibă o persoană (din punct de vedere fizic) pentru a fi recunoscută ca fiind un lider. Acești factori sunt dependenți doar de caracteristicile genetice ale indivizilor și sunt următorii: înălțimea, sexul, sănătatea, frumusețea, carisma, robustețea, poziția corpului sau statura etc.
2. factori de ordin psihic – aceștia depind atât de moștenirea genetică, cât și de gradul și capacitatea de învățare a individului. Dintre aceștia amintim: inteligența, capacitatea de memorare, capacitatea de comunicare, modul și capacitatea de a percepe, gândirea, temperamentul, aptitudinile normale și speciale, caracterul etc.
3. factori de ordin comportamental – aceștia se dezvoltă pe baza structurilor interne, dar sunt receptați de către alte persoane și prin prisma calităților externe ale individului. Dintre factorii de ordin comportamental amintim: echilibrul manifestat în orice acțiune, decizie sau reacție, stabilitatea, tenacitatea, dinamismul, senzitivitatea, permisivitatea, gradul de implicare, constanța și consecvența, hotărârea, chibzuința, respectarea colegilor, respectarea legilor, normelor și valorilor etc.
4. factori de ordin extern: sunt acei factori ce depind într-o oarecare măsură de individ dar depind și de alți parametri externi. Dintre aceștia amintim: îmbrăcăminte, zona geografică, timpul, conjuncturile favorabile sau nefavorabile, personalități care sprijină sau nu un anumit individ, religie etc.
5. factori de ordin familiar – aceștia depind de familia din care face parte un individ. Dintre aceștia amintim: titlurile nobiliare, educația primită, puterea financiară a familiei, tradiția familiei, moștenirile etc.

Manifestarea puterii, precum și fenomenul de conducere trebuie neapărat să cuprindă doi participanți la aceste procese:

1. cei care conduc sau care-și exercită într-un anumit fel puterea;
2. cei care sunt conduși sau asupra cărora se exercită puterea.

Gradul sau măsura în care cei conduși se lasă conduși, este dependent de anumiți factori care dezvoltă mai multe tipuri de ascultare sau de aliniere, sau de aplecare în fața dorințelor superiorilor:

1. Tipul de supunere internă – se manifestă atunci când valorile și țelurile conducătorului se suprapun într-o măsură foarte mare peste cele ale celor conduși. În momentul în care țelurile celor conduși sunt identice cu cele ale conducătorilor gradul lor de ascultare față de șefi e maxim.
2. Tipul de supunere calculată – se manifestă pregnant în două situații. În prima subalternii își ascultă conducătorii doar pentru a nu fi pedepsiți. În cea de-a doua situație subalternii au și țeluri colaterale, pe care și le ating doar dând ascultare și șefilor.
3. Tipul de supunere de resemnare – se manifestă doar în situația în care cei care sunt conduși nu mai au nici o altă alternativă și sunt forțați să dea ascultare șefilor.
4. Tipul de supunere mecanică – se manifestă de obicei în situațiile care se repetă. De obicei dacă într-o anumită situație subalternii și-au urmat conducătorii și problema a fost rezolvată într-o situație similară îi vor urma în mod automat din nou.

În munca de conducere și în exercitarea puterii, persoanele care au respectivele atribuții folosesc mai multe tehnici. Sunt cunoscute cinci tipuri fundamentale de tehnici de conducere pe care le vom prezenta în continuare:

1. Modalitatea de a conduce pe bază de obiective – În această metodă actul conducerii se realizează în funcție de țelurile propuse. Principalul obiectiv al conducătorilor fiind atingerea respectivelor țeluri. Aceste țeluri sunt fixate împreună cu subalternii iar în atingerea lor se implică toate elementele sistemului și conducătorii și subalternii.

2. Modalitatea de a conduce pe bază de situații excepționale – În cadrul acestei metode conducătorii instituționali acționează pe bază de planuri și de control al acțiunilor. Ei intervin doar în situații excepționale când subalternii nu pot face față presiuni și nu pot atinge țelurile propuse. Prin implicarea activă a conducătorilor în managementul unor astfel de situații are loc o mobilizare a membrilor sistemului în jurul lor în scopul rezolvării problemei apărute.
3. Modalitatea de a conduce pe bază de motivație – Această metodă folosește din plin sensibilitatea și permisivitatea liderilor. Subalternii sunt considerați colaboratori și participă efectiv la luarea deciziilor. Astfel toți membri sistemului se vor simți responsabili pentru atingerea țelurilor propuse și astfel, implicarea lor în munca este mai mare.
4. Modalitatea de a conduce pe bază de delegare de sarcini – Această metodă este folosită de liderii care sunt obișnuiți să lucreze în echipă și care delegă anumite atribuții și subalternilor. Procedând în acest mod popularitatea liderilor crește foarte mult în rândul membrilor sistemului.
5. Modalitatea de a conduce pe bază de rezultate și control – În centrul acestei metode sunt așezate rezultatele. Fiecare rezultat obținut atrage după sine un alt rezultat. Ceea ce este specific acestor metode este controlul și anume, conducătorii controlează permanent implicarea subalternilor în atingerea țelurilor și evaluează rolul fiecărui membru al sistemului în diferitele acțiuni derulate.

Puterea, conducerea și influența sunt procese între care există legături strânse. Ele au capacitatea de a dezvolta efecte de coeziune și de motivare și ajută la buna funcționare a dinamicii de grup. Astfel de procese apar și sunt necesare atât în cadrul grupurilor formale, cât și în cadrul celor informale contribuind la structurarea și dezvoltarea acestora. Voluntar sau involuntar aceste procese sunt folosite de lideri, de cele mai multe ori în scopul exercitării controlului asupra membrilor grupurilor de apartenență. Sistemele democratice au nevoie de astfel de fenomene dar au nevoie și norme și reguli de reglementare a acestora, pentru a feri respectivele societăți de excese în acest sens, excese care degenerază de cele mai multe ori și conduc spre dictaturi.

Bibliografie

1. Ferguson, Marjorie, *Public Communication, The New Imperatives*, Editura Sage, Londra, 1990
2. Mcquail, Denis, *Comunicarea*, Editura Institutul European, Iași, 1999
3. Neculau, Adrian, (coord.), *Psihologie Socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași, 1996
4. Radu, I., Iluț, P., Matei, L., *Psihologie socială*, Editura Exe S.R.L., Cluj-Napoca, 1994
5. Stahl, Eberhard, *Dynamik in Gruppen, Handbuch der Gruppenleitung*, Editura Bletz, Weinheim, Basel, Berlin, 2002
6. Zimbardo, Philip, G., Gerring, Richard, J., *Psychologie*, siebte Auflage, Editura Springer, Berlin, Heidelberg, New-York, Barcelona, Hong Kong, London, Mailand, Paris, Tokio, 1999