

ABORDĂRILE DE CONTINGENȚĂ ALE LEADERSHIP-ULUI

Lector univ. dr. Eugeniu Merce
Ec. Elisabeta-Emilia Halmaghi

Abstract

The contingency approaches focus on the success conditions of leadership in different situations.

One of these theories states that the association between the orientation of the leader and the efficiency of the group depends on whether the situation is favorable to the exercising of the influence. Another theory refers to the situations in which various behaviors of the leaders are the most efficient. A third theory offers a reasoning for the establishing of an interdependence between the leadership situations and the given situations. A fourth theory approaches the participation leadership as the involving of the subordinates in the taking of decisions relate to work.

De-a lungul timpului, oamenii au observat că unele persoane îndeplinesc foarte bine roluri de lideri, pe când altele nu. Pentru a găsi răspunsul la întrebarea de ce unii oameni sunt lideri mai eficienți decât alții, cercetările s-au concentrat asupra trăsăturilor, comportamentelor, situațiilor și carismei.

Abordările de contingență se concentrează asupra condițiilor de succes ale leadership-ului în diferite situații.

Teoria contingenței a lui Fred Fiedler

Această teorie afirmă că *asocierea dintre orientarea liderului și eficiența grupului este dependentă (contingentă) de măsura în care situația este favorabilă exercitării influenței* [1]. Ca atare, unele situații sunt mai favorabile pentru leadership comparativ ca altele ceea ce necesită **orientări** diferite din partea liderului.

Concentrându-se pe comportamentul liderului orientat asupra sarcinii și comportamentul orientat spre relații, Fred Fiedler a dezvoltat o metodă de măsurare și de clasificare a acestora. În chestionarul înaintat liderilor el le-a cerut să aleagă dintre toate persoanele cu care au lucrat pe aceea cu care s-au înțeles mai puțin. Practic, liderilor li se solicita să-l evalueze pe *Ultimul dintre Colaboratorii Preferați* (UCP) [2], pe baza unui număr de caracteristici:

Plăcut	—	—	—	—	—	—	—	—	Neplăcut
	8	7	6	5	4	3	2	1	
Prietenos	—	—	—	—	—	—	—	—	Neprietenos
	8	7	6	5	4	3	2	1	

Liderii preocupați de relații acordă acestor caracteristici un scor înalt (descriu UCP relativ favorabil), în pofida dificultăților pe care le au cu colaboratorul problematic. Deși îl pot caracteriza ca nedemn de încredere sau lipsit de considerație, liderii admit că UCP este simpatic, amabil și relaxat. Prețuind relațiile atât de mult, liderii fac în detaliu aceste distincții pentru a se asigura că îl tratează cu corectitudine pe UCP.

Liderii orientați spre sarcini fac această descriere a UCP în funcție de capacitatea acestuia de a contribui la atingerea obiectivelor grupului, ca atare îi acordă un scor scăzut, UCP fiind nu numai neplăcut sau neloyal, ci și plicticos, nesincer și certăreț.

Fiedler susține că scorurile UCP arată o trăsătură de personalitate care reflectă structura motivațională a liderului. Liderii cu scor mare UCP sunt motivați să mențină relații interpersonale, pe când cei cu un scor mic sunt motivați să îndeplinească misiunea (sarcina). *Scorul* nu este o măsură a considerației și structurii care sunt comportamente observate, ci o *atitudine a liderului față de relațiile de muncă*. După considerațiile lui Fiedler *amândouă stilurile de leadership pot fi eficiente în situații potrivite*.

Favorizarea situațională este partea de „contingență” sau de „dependență” din teoria lui Fiedler. Caracterizarea situației unui lider arată cât îi este ea de favorabilă pentru a-și exercita puterea și influența. Cu cât liderul are mai multă putere, mai multă influență și poate exercita un control mai strict, cu atât mai redusă este dependența de bunăvoința altora și cu atât mai ușor îi va fi să îndeplinească sarcina de leadership.

Există câțiva factori (variabile de contingență) care afectează favorizarea situațională:

- **Relațiile lider-membru.** Când este agreeat, respectat și are relații bune cu membrii grupului, liderul se află într-o situație favorabilă pentru exercitarea influenței. Subordonații îi sunt loiali și gata să-i ofere sprijinul, vor avea încredere în lider și îi vor urma directivele. O relație proastă între lider și membrii grupului afectează influența liderului și poate duce la insubordonare și sabotaj. Deci, *calitatea relațiilor lider-membrii grupului măsoară gradul sau nivelul în care grupul sprijină liderul*.

- **Structurarea sarcinilor.** Cu cât sarcinile sunt mai bine structurate, cu atât liderul va fi capabil să exercite o influență mai mare. Obiectivele precise, procedurile clare și posibilitatea de a evalua direct performanța îi conferă liderului capacitatea de a fixa standarde de performanță și de a-i responsabiliza pe subordonați. Atunci când sarcinile sau îndatoririle sunt vagi, neclare și nestructurate, liderul este pus într-o poziție necorespunzătoare pentru a evalua munca subordonaților sau pentru a demonstra că abordarea sa este mai bună decât cea a membrilor grupului. Gradul de structurare (ridicat sau scăzut) evaluează măsura în care sarcinile sunt clar determinate sau definite.

- **Puterea poziției liderului.** Puterea poziției este autoritatea formală, garantată de organizație, de a dispune ce să facă alții. Liderul aflat într-o poziție care îi permite să recompenseze sau să sancționeze un subordonat (prin muștrări, pârghii financiare, angajări sau concedieri) are mai multă putere, se află într-o situație favorabilă de leadership și de exercitare a controlului.

Din diferitele combinații ale celor trei variabile rezultă mai multe situații de leadership (figura 1). Ele se schimbă de la situația cea mai favorabilă a unui control ridicat (relațiile lider-membrii grupului bune, structurare a sarcinii ridicată, putere de poziție puternică a liderului) până la situația cea mai puțin favorabilă a unui control slab (relațiile lider-membrii grupului proaste, structurare joasă a sarcinii, puterea poziției slabă pentru lider).

Între aceste extreme se întâlnesc multe situații de leadership (clasificate ca octanții II-VII), în care unele sunt favorabile liderului, iar altele nu.

Problema care se pune este ce fel de leadership – orientat pe relații sau pe sarcini – reclamă fiecare situație specifică octanților II-VII. Pentru fiecare dintre octanții aflați pe axa orizontală, axa verticală reflectă legătura dintre stilul liderului și performanța grupului. Rezultatele cercetării demonstrează că liderii orientați spre relații (scor UCP ridicat) tind să obțină rezultate mai bune atunci când perechea stil-performanță se situează deasupra mediei, decât liderii orientați spre sarcini (scor UCP scăzut). Aceștia din urmă dau rezultate mai bune când perechea stil-performanță se află sub medie.

Pentru leadership-ul eficient rezultă două concluzii:

- a) Liderii orientați spre sarcini tind să aibă performanțe mai bune în situațiile favorabile (octanții I, II și III), cât și cele foarte nefavorabile (octanții VII și VIII), deci acolo unde perechile stil-performanță se găsesc sub curba medie. Liderii orientați spre relații obțin performanțe mai bune în situațiile

intermediare (octanții IV, V și VI). Ambele tipuri de leadership duc la rezultate bune în anumite situații și mai slabe în altele. Ca atare, nu se poate vorbi de lideri buni sau slabi, fără luarea în considerare a situației în care acționează.

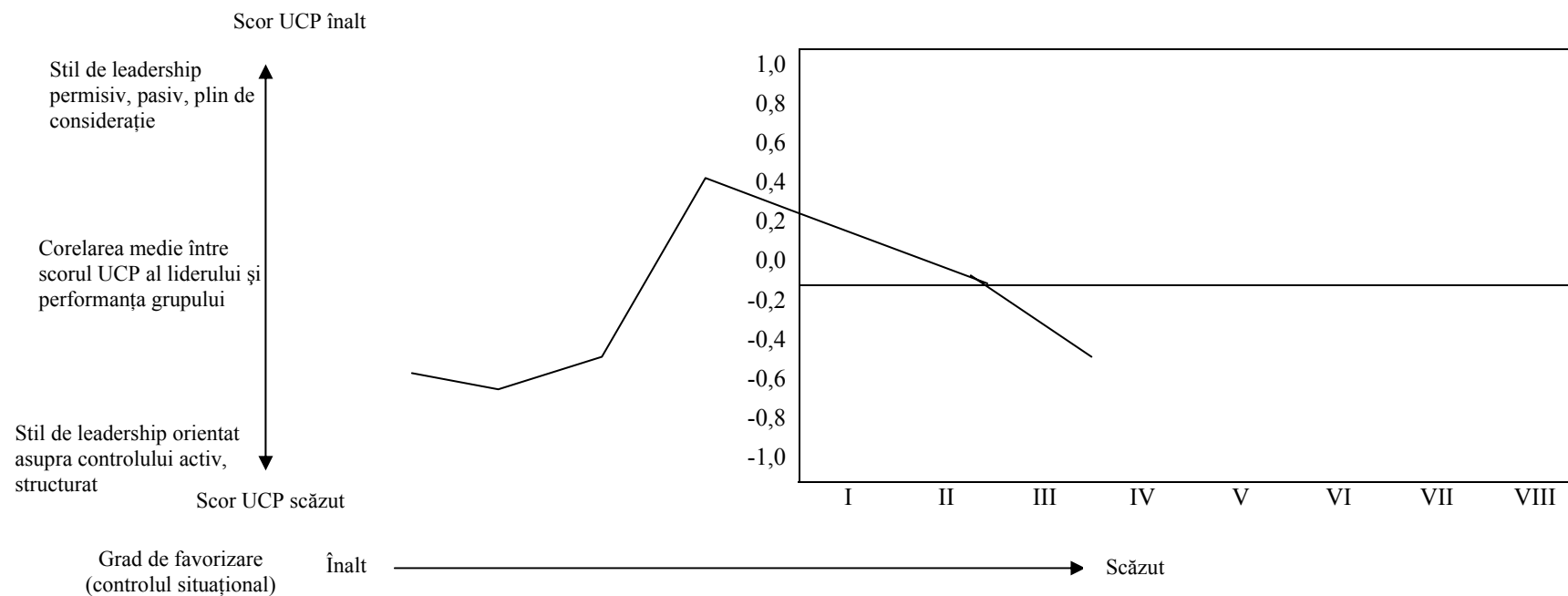
- b) Performanța liderului depinde atât de cât de favorabilă îi este situația, cât și de stilul personal în poziția de leadership. Problema esențială este ca stilul liderului și situația grupului să fie compatibile. Această compatibilitate se poate obține fie prin modificarea stilului de leadership, fie prin modificarea situației.

Poziția lui Fiedler este aceea că modificarea stilului liderului nu este posibilă întrucât modelul motivațional al stilului liderului o caracterizează prea stabilă pe cea a individului. Din punctul său de vedere, pregătirea adecvată, împreună cu experiența, oferă liderului mai multe cunoștințe tehnice și administrative, ceea ce îi permite exercitarea unei mai mari influențe și a unui control mai bun. În aceste condiții situația devine mai favorabilă.

Pregătirea și experiența pot crește performanța unui lider, atât timp cât noua situație este potrivită stilului.

Stilul orientat spre sarcini funcționează atunci când se cuplează cu inteligența liderului și cu un mediu favorabil. Pentru a obține succes, liderii mai puțin inteligenți decât grupul lor trebuie să se orienteze spre relații pentru a-și păstra adepții [3].

Teoria lui Fiedler înlătură mitul că există un singur stil de leadership care să fie considerat cel mai bun și faptul că liderii sunt înnașcuți și nu formați. Ideile sale sprijină teoria că aproape fiecare manager dintr-o organizație poate obține succese dacă este pus într-o situație adecvată stilului său de leadership.



Relațiile lider-membrii grupului	Bune	Bune	Bune	Bune	Rele	Rele	Rele	Rele
Structurarea sarcinii	Ridicată	Ridicată	Joasă	Joasă	Ridicată	Ridicată	Joasă	Joasă
Puterea poziției liderului	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă	Puternică	Slabă

Cea mai eficientă orientare a liderului	Foarte favorabilă Misiune asumată Stil de leadership orientat pe sarcină	Intermediară Relații sociale Stil de leadership orientat pe relații	Defavorabilă Misiune asumată Leadership orientat pe sarcină
---	--	---	---

Figura 1 *Stilurile de leadership funcție de situația reală*

Teoria contingenței are limitele sale. Explicațiile lui Fiedler nu sunt prea convingătoare pentru performanțele superioare ale liderilor cu scor UCP mare din cadranele din mijloc. De asemenea, sensul exact al scorului UCP rămâne – cum consideră Gary Johns – „*unul din misterele cele mai adânci ale comportamentului organizațional*”. Mai mult, acest scop pare a nu se corela cu alte măsurători de personalitate și nici nu este predictiv pentru comportamente specifice de leadership.

Cercetările mai recente au reliefat că există un suport rezonabil pentru această teorie, dar aprecierile lui Fiedler pentru leadership-ul orientat spre sarcinile din cadranul II (relații bune, structurare ridicată, puterea poziției slabă) par să fie contrazise de realitate, ceea ce semnifică că se impun unele ajustări ale teoriei.

Teoria rutei spre obiectiv a lui Robert House

Este o teorie situațională despre leadership care vizează situațiile în care diverse comportamente ale liderilor sunt cele mai eficiente.

Activitățile cele mai importante ale liderilor sunt considerate cele legate de **clarificarea rutelor spre diferitele obiective** care prezintă interes pentru subordonați. Asemenea **obiective** sunt: **promovări, realizări personale, climat de muncă plăcut**.

Posibilitatea ca astfel de **obiective** să fie **atinse va genera satisfacția profesională, acceptarea liderului și disponibilitatea pentru efort**. Un lider eficient trebuie să formeze o conexiune între obiectivele personale ale subordonatului și obiectivele organizației din care acesta face parte.

Robert House consideră că **satisfacția profesională și acceptarea liderului** se pot obține numai dacă subordonații percep comportamentul liderului ca fiind conducător de satisfacții imediate sau viitoare. Subordonații vor respinge comportamentul liderului perceput de ei ca nefiind necesar sau ajutător.

Pentru a obține disponibilitatea subordonaților pentru efort, liderul trebuie să acorde recompense în funcție de performanțe și să aibă certitudinea că subordonații au o imagine clară asupra modalităților în care pot obține recompense. Liderul trebuie să acorde sprijin subordonaților prin dirijare și instruire.

În cadrul teoriei rutei spre obiectiv sunt luate în considerare **patru comportamente specifice** ale liderului:

- **Comportamentul directiv** (de îndrumare). Este un comportament identic, în esență, cu structurarea și presupune ca liderii să programeze munca subordonaților, să mențină standardele de performanță și să-i lămurească pe subordonați despre ceea ce se așteaptă de la ei;
- **Comportamentul de sprijin** (ocrotitor). În esență este un comportament identic cu considerația. Un asemenea comportament presupune din partea liderului sensibilitate față de nevoile personale ale subordonaților, prietenie și interes pentru subordonați în calitatea lor de oameni;
- **Comportament participativ**. Acest comportament presupune implicarea subordonaților în problemele legate de muncă, consultarea și luarea în considerare a opiniilor acestora. Se poate ajunge ca subordonații să ajute la stabilirea recompenselor pe care le vor obține și a activităților pe care trebuie să le desfășoare pentru a obține aceste recompense;
- **Comportamentul orientat spre realizări**. În cadrul acestui comportament, liderii stabilesc obiective incitante pentru subordonați, își exprimă încrederea în capacitatea subordonaților și îi încurajează să depună toate eforturile pentru realizarea obiectivelor.

Eficiența fiecărui tip de comportament depinde de situația concretă în care se află liderii. Teoria sugerează că succesul liderilor depinde de gradul în care realizează

concordanța dintre cele patru tipuri de comportamente și situațiile concrete cu care se confruntă.

Teoria ia în considerare două **clase de factori situaționali** (figura 2):

- **caracteristicile procesuale ale subordonaților** (capacitate, experiență, locul controlului);
- **factori de mediu** (structurarea sarcinii, sistemul de autoritate, grupul de muncă).

Luând în considerare **caracteristicile subordonaților**, teoria spune că tipuri diferite de subordonați preferă (au nevoie) de tipuri diferite de leadership:

- Dacă subordonații simt mare nevoie de realizare profesională vor lucra bine când liderul este orientat spre realizări;
- Dacă subordonații preferă să li se spună ce au de făcut vor munci mai bine când liderul are un comportament directiv (de îndrumare);
- Când subordonații simt că nu prea se pricep la ceea ce au de făcut vor aprecia mai mult un comportament de sprijin de instructor;
- Când stimulentele de performanță sunt slabe, subordonații vor munci mai bine dacă liderul adoptă un comportament participativ pentru a identifica nevoile individuale ale angajaților și recompensele corespunzătoare.

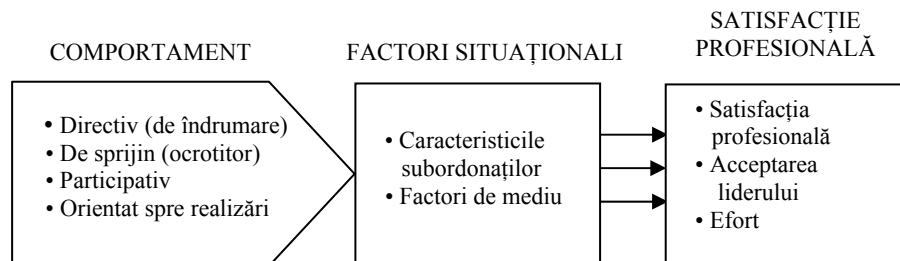


Figura 2 Teoria de leadership a rutei spre obiectiv

Conform teoriei, eficiența comportamentului liderilor depinde și de **mediul specific de muncă**. Sub acest aspect să luăm în considerare următoarele situații:

- Atunci când **sarcinile asumate sunt clare** și de rutină, situație întâlnită mai ales la nivelurile ierarhice inferioare, subordonații vor percepe comportamentul directiv drept o impunere redundantă fapt ce duce la reducerea acceptării liderului și a satisfacției profesionale. Nici comportamentul participativ nu este util întrucât lipsește obiectivul participării;
- Atunci când **sarcinile asumate sunt ambigue**, dar incitante, comportamentele directive și cele de participare ale liderilor vor fi apreciate de către subordonați. Asemenea situații se întâlnesc la nivelurile ierarhice superioare din organizație, iar comportamentele liderilor lămuresc calea de urmat spre performanță și pun în evidență preocuparea liderilor pentru a ajuta subordonații;
- Când activitățile desfășurate sunt lipsite de satisfacție și chiar frustrante, subordonații vor aprecia mai mult comportamentul de sprijin. Un asemenea comportament, deși nu va duce prea mult la mărirea efortului depus de angajați, totuși va fi o compensare pentru munca neplăcută [4].

Luând în considerare factorii situaționali, concluzia care reiese pentru lider constă în faptul că pentru a fi eficient trebuie să folosească în avantajul său aspectele motivante și aducătoare de satisfacție și să compenseze aspectele demotivante sau care aduc insatisfacție. Deci, liderii pot spori efortul și productivitatea angajaților clarificând obiectivele și drumul care trebuie urmat pentru îndeplinirea acestora.

Teoria Hersey-Blanchard a leadership-ului situațional

Aceasta este cunoscută și sub denumirea de teoria ciclului de viață al leadership-ului. Ea oferă un raționament pentru stabilirea unei interdependențe dintre stilurile de leadership și situațiile date (existente) în vederea asigurării unui leadership eficient. Conform teoriei, liderii de succes își ajustează stilurile de leadership în raport cu bunăvoința subordonaților de a acționa într-o anumită situație existentă, bunăvoința fiind înțeleasă în sensul cât de capabili, disponibili și încrezători sunt subordonații pentru a îndeplini sarcinile.

În esență, teoria are în vedere, ca și studiile de la Universitatea de Stat Ohio, două tipuri de comportamente: comportamentul axat pe sarcini (echivalentul comportamentului plin de considerație).

Teoria Hersey-Blanchard (teoria ciclului de viață al leadership-ului) consideră că stilurile de leadership trebuie să aibă în vedere nivelul de maturitate al subordonaților, maturitate înțeleasă nu în sens biologic, ci drept capacitatea acestora de a-și desfășura activitățile în mod independent, de a-și asuma responsabilități suplimentare și de a dori să obțină succesul.

În mod concret, teoria ciclului de viață al leadership-ului pune în evidență faptul că pe măsură ce subordonații evoluează de la stadiul de imaturitate spre cel de maturitate, comportamentul eficient de leadership trebuie să parcurgă următoarele trepte (figura 3) [5]:

- (1) comportament care pune un accent scăzut pe relații și un accent scăzut pe sarcini;
- (2) comportament care pune un accent ridicat pe relații și un accent ridicat pe sarcini;
- (3) comportament care pune un accent ridicat pe relații și un accent scăzut pe sarcini;
- (4) comportament care pune un accent scăzut pe relații și un accent ridicat pe sarcini.

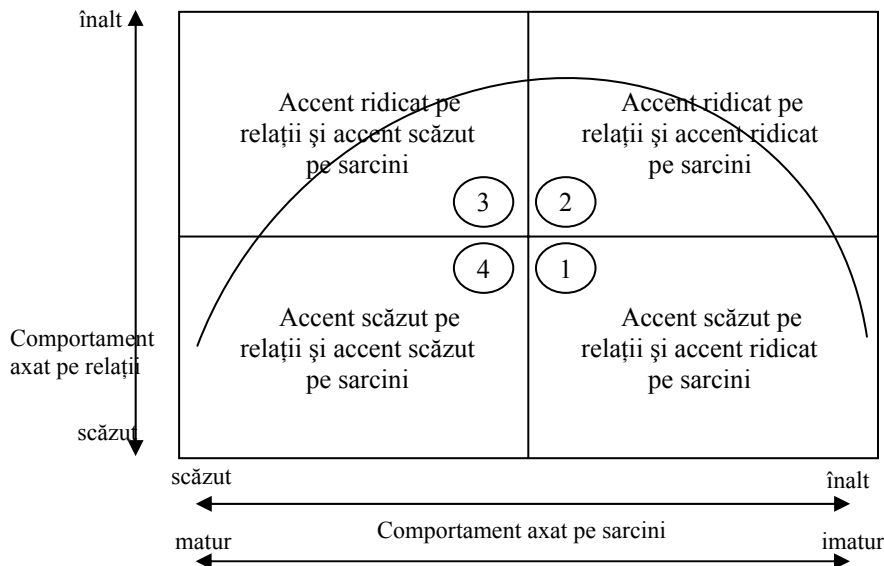


Figura 3 Modelul Hersey-Blanchard

Între gradul de bunăvoință al subordonatului și stilurile de leadership se întâlnesc următoarele situații:

- subordonatul este incapabil și nedisponibil sau nesigur, ceea ce impune un stil de leadership direcționat;
- subordonatul este incapabil, dar disponibil sau sigur pe sine, ceea ce implică un stil de leadership explicativ;

- subordonatul este capabil, dar nedisponibil sau nesigur, ceea ce implică un stil de leadership participativ;
- subordonatul este capabil și disponibil sau sigur pe sine, ceea ce implică un stil de leadership delegativ.

Concluzia teoriei este că stilul de leadership va fi eficient numai dacă el va corespunde nivelului de maturitate al subordonaților.

Există și concepții care nu se încadrează în această teorie. Spre exemplu, dacă sarcinile trebuie îndeplinite într-un timp scurt, liderul va trebui să sporească productivitatea printr-un stil de leadership care să pună un accent ridicat pe sarcini și scăzut pe relații, ori pe termen lung, în condițiile existenței unor salariați maturi, relațiile dintre lider și subordonați vor deveni necorespunzătoare.

Această teorie trebuie aplicată cu mare atenție întrucât, deși pare un concept util de leadership, s-au întreprins puține investigații științifice care să-i ateste utilitatea.

Leadership-ul participativ

Unul dintre comportamentele specifice în cadrul Teoriei rutei spre obiectiv a lui House era **comportamentul participativ**. În această idee, **leadership-ul participativ** este definit ca **implicarea subordonaților în luarea deciziilor legate de muncă**. [6]. Participarea este înțeleasă în termeni relativi având în vedere că există diferențe între lideri în privința gradului de implicare a subordonaților la luarea deciziilor. Gradul de implicare se situează între o limită minimă când liderul obține opinia subordonaților înainte de a lua decizia și o limită maximă, acceptată de comun acord, când liderul permite subordonaților să ia ei deciziile în ceea ce îi privește (figura 4) [7].

Leadership-ul participativ nu trebuie înțeles ca abdicarea de la leadership care este ineficientă aproape întotdeauna. Participarea poate implica subordonații individual sau întregul grup, funcție de situația specifică.

Prin leadership participativ se pot obține potențiale avantaje, dar pot să apară și dificultăți ale participării.

a) Avantaje potențiale:

- participarea mărește **motivația** subordonaților să contribuie la stabilirea obiectivelor și luarea deciziilor;
- participarea poate duce la decizii de o **calitate** mai bună atunci când subordonații au cunoștințe speciale în domeniu (fie că șeful nu este specialist în toate privințele, fie că propriile cunoștințe sunt depășite);
- chiar dacă participarea nu duce la creșterea motivației subordonaților și a calității deciziei, ea poate duce la **acceptarea** deciziilor de către subordonați.

Leadership centrat
pe șef

Leadership centrat
pe subordonați

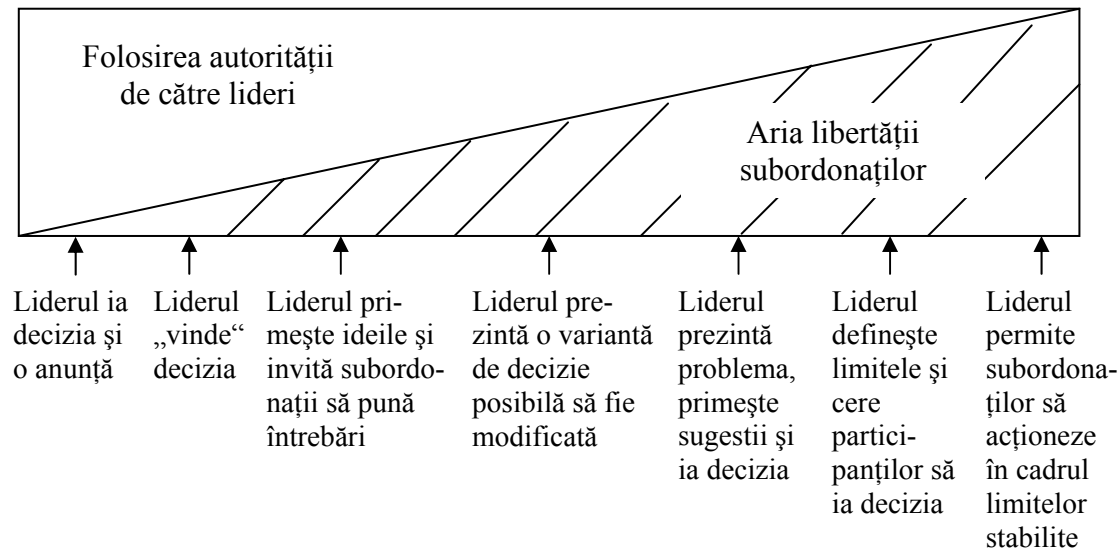


Figura 4 Gradul de participare a subordonaților la luarea deciziilor

b) **Potențialele dificultăți ale participării:**

- participarea consumă timp și energie, ceea ce o face neoportună când este nevoie de decizii rapide;
- participarea îi poate face pe unii lideri să simtă că pierd puterea și influența;
- eficiență redusă a deciziilor ca urmare a lipsei de receptivitate sau de cunoștințe din partea subordonaților [8].

Pornind de la teoria leadership-ului participativ, Victor Vroom și Philip Yetton [9] au conceput un model care încearcă într-o manieră practică să stabilească momentele în care liderii ar trebui să încurajeze participarea și în ce măsură. Ulterior, acest model a fost dezvoltat de Victor Vroom și Arthur Jago [10] ajungând, în cele din urmă, să fie cunoscut ca modelul VROOM-YETTON-JAGO.

Analizând în profunzime procesul de elaborare a deciziilor manageriale și diferitele grade de participare a subordonaților, cei trei autori au identificat următoarele **procese decizionale** posibile, pe care un manager le poate folosi în rezolvarea unor probleme care afectează un grup de subordonați:

- A I - Rezolvați problema sau elaborați decizia singur, folosind informațiile pe care le aveți în acel moment;
- A II - Obțineți informația necesară de la subordonați, apoi decideți singur (subordonații au rolul de a furniza informațiile necesare și nu de a formula sau evalua soluții);
- C I - Discutați problema în mod individual cu subordonații mai importanți pentru a obține idei și sugestii, iar apoi luați decizia (care poate reflecta sau nu influența subordonaților);
- C II - Discutați problema cu subordonații, în grup, obținând ideile și sugestiile lor colective. Luați apoi decizia (care poate să reflecte sau nu influența subordonaților);
- G II - Discutați problema cu subordonații în grup. Împreună, generați și evaluați alternativele posibile în așa fel încât, în final, să ajungeți la un consens în privința soluțiilor. Nu încercați să influențați grupul să adopte soluția dumneavoastră deoarece aveți mai mult rolul de coordonator.

Autorii modelului au considerat situațiile A I și A II autocratice, C I și C II consultative, iar G II un proces de grup (G I se referă la un singur subordonat). De menționat faptul că ei apreciază că: „Este mult mai corect să vorbim despre situații participative și autocratice decât despre manageri (sau lideri) de tip participativ sau autocratic“ [11].

Note bibliografice

- [1] Gary, J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1998, p. 301
- [2] În alte lucrări este numit *Cel mai indezirabil coleg de muncă* (CMICM). Vezi Johns G., *op. cit.*, p. 301
- [3] Pugh, P.S. & Hickson, D.J., *Management organizațional*, București, Editura CODECS
- [4] Johns, O. G., *op. cit.*, p. 303-305
- [5] Hersey, P., Blanchard, K. H., *Life Cycle Theory of Leadership*, în *Training and Development Journal*, mai 1969, p. 26-34; Hersey, P. and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, N.S.: Prentice-Hall, 1988, p. 171. Apud Samuel C. Certo, *op. cit.*, p. 443, 754
- [6] Johns, G., *op. cit.*, p. 305

- [7] Tannenbaum, R., și Schimdt, W. H., *How to Choose a Leadership Pattern?*, în Harvard Business Review, martie/aprilie 1957, p. 95-101. Apud Samuel C. Certo, *op. cit.*, p. 431-432, 754; Johns, G., *op. cit.*, p. 305.
- [8] Johns, G., *op. cit.*, p. 306-308
- [9] Vroom, V.H. și Yetton, P.W., *Leadership and decision-making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. Apud Gary Johns, *op. cit.*, p. 308, 615
- [10] Vroom, V. H., Jago, A.G., *The New Leadership: Managing Participation in Organisations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988
- [11] Pugh, D.S. & Hickson, D.J., *op. cit.*, p. 142-145