

MODELUL LEADERULUI SITUATIONAL

Conf. univ. dr. Ioan Marian MICLĂUȘ¹, Ec. Mircea Marian MICLĂUȘ²

Rezumat

Aceasta este povestea unui “Lider situational”. Este povestea unui manager care este presat sa atinga rezultate, sa-si ajute subordonatii sa se dezvolte si sa contribuie la succesul organizatiei. Ar fi indicat, pentru inceput, sa evidentiem diferenta intre un model practic si teorie. Teoria incearca sa explice sau sa interpreteze de ce lucrurile se intampla intr-un anume fel. Pe de alta parte, modelul reprezinta un tipar al unor evenimente existente din care se poate invata si, in consecinta, pot fi repetate. In aceasta prezentare incercam sa detaliem un model particular “Leadeship-ul Situational”.

Key words : *leader, leadership, stil de conducere, atitudine, comportament, leader situational*

I. CUM SA CONDUCI OAMENII

Secretul unui manager de succes consta in stilul sau de a conduce. Influentearea comportamentului celor din jur nu trebuie inteleasa ca un eveniment singular. Este o munca complexa in care fiecare minut trebuie folosit cu intelepciune. Strategia prezentata in continuare incearca sa maximizeze rezultatele cand se munceste cu oamenii.

Sa incepem prin a defini *leadership-ul*:

Leadership-ul consta in orice incercare de a influenta comportamentul unui alt individ sau grup. Conducatorii de succes “fac” lucrurile sa se intample. Ei stiu ce va urma, planifica strategia de realizare si pasii ce trebuiesc parcursi pentru a atinge anumite obiective.

Managementul lucreaza cu si prin altii pentru a indeplini obiectivele organizatiei.

Pentru a crea o punte intre succesul singular si eficienta de lunga durata, trebuie dezvoltate 3 metode de lucru cu oamenii.

1. *Intelegerea* comportamentului din trecut al oamenilor
2. *Prezicerea (anticiparea)* comportamentului viitor
3. *Conducerea, schimbarea, si controlul* comportamentului (influenta acestuia)

Oamenii se intreaba adesea daca a *controla* pe altii, nu inseamna implicit a-i manipula. Totusi, cand accepti rolul de leader (conducator) trebuie sa-ti asumi responsabilitatea canalizarii comportamentului celorlalti spre obtinerea de rezultate.

II. STILURI DE CONDUCERE

Stilul unui leader (conducator) poate fi descris in diverse moduri. Unii manageri pot fi descrisi ca fiind duri si exigenti, pe cand altii pot fi etichetati ca fiind blanzi si permisivi.

Sunt multe adjective ce pot fi folosite pentru a caracteriza actiunile si declaratiile unui leader cand ei incearca sa influenteze comportamentul celor din jur.

Sa definim stilul de a conduce: acesta consta in tiparele de comportament (cuvinte si actiuni) ale leader-ului asa cum sunt ele percepute de catre ceilalti.

Stilul autocrat vs stilul democrat al unui leader

Pentru a explica mai bine leadership-ul, teoreticienii in management au stabilit o scala care defineste 2 extreme ale stilului de conducere.

¹ Conferentiar universitar, Academia Comercială, Satu Mare, mam_b_d@yahoo.com

² Commercial & SME Relationship Manager Officer, GarantiBank SA, Satu Mare Agency

Comportamentul autocrat este definit ca fiind unul directiv. Pe de alta parte, leaderii democratici se comporta astfel incat sa-si ajute adeptii sa impartaseasca informatia, sa ia decizii si sa rezolve probleme. In consecinta, purtarile managerilor sunt definite ca fiind orientate spre sarcini sau spre relationare.

Stilul managerial orientat spre sarcini se defineste astfel: gradul in care leader-ul se angajeaza sa delege indatoriri si responsabilitati unui individ sau grup. Aceasta presupune sa spuna oamenilor ce au de facut, cum, cand, unde, si cine anume sa finalizeze sarcina. Stilul orientat spre sarcini este caracterizat de comunicarea intr-un singur sens, de la leader spre adept.

Stilul managerial orientat spre relationare se defineste ca fiind gradul in care leader-ul se angajeaza intr-o comunicare multilaterala, in cazul in care relationeaza cu mai mult de o persoana.

Atitudinea si comportamentul

In analiza stilului de conducere trebuie sa ne concentram pe comportament. Este o diferenta evidenta intre comportament si atitudine. Comportamentul consta in ceea ce leaderii spun si fac. Atitudinea este un sentiment, o valoare, sau o preocupare pentru sau impotriva unui lucru. Comportamentul unei persoane este cel care trezeste un raspuns, o reactie in cei din jurul nostru. Comportamentul nostru este cel care are impact asupra celorlalti, si nu atitudinea pe care o adoptam.

Stiluri de conducere

Inalt

Relationare intense si sarcini putine 3	Sarcini multe si relationare intense 2
Relationare scazuta si sarcini putine) 4	Sarcini multe si relationare scazuta 1

Scazut

Sarcini

Inalt

Stilul 1 este directiv. Acesta consta in a spune individului sau grupului ce sa faca, cand, unde, cum si cine anume. Stilul 1 presupune comunicarea intr-un singur sens, leader-ul conducandu-si adeptii spre indeplinirea sarcinilor si atingerea obiectivelor.

Stilul 2 presupune in continuare indrumare din partea managerului. Actiunile si declaratiile leader-ului sunt concentrate mai mult pe sarcini. In acelasi timp, leader-ul furnizeaza explicatii pentru ca adeptii sai sa inteleaga cat mai corect sarcinile pe care trebuie sa le indeplineasca.

Stilul 3 este caracteristic unui leader care isi incurajeaza adeptii, initiaza discutii si le cere sa contribuie activ la realizarea obiectivelor.

Stilul 4 se refera la un leader care furnizeaza putine indicatii, nu e comunicativ si suportiv.

III. EVALUAREA SITUATIEI

Studiile au demonstrat ca succesul unui leader este afectat de mediul inconjurator. Eficienta unui leader depinde de interactiunea dintre acesta, adepti, asociati, organizatie, cerintele muncii si constrangerile legate de timp. Leaderii nu pot controla in mod constant toate variabilele unui mediu. Cantitatea de date poate deveni uneori coplecitoare. Studiile arata ca exista totusi o variabila esentiala-relatia dintre leader si adeptul sau.

Un factor critic care determina succesul relatiei dintre cei doi este capacitatea leader-ului de a evalua corect pregatirea adeptului sau.

Pregatirea este definita ca fiind gradul in care adeptul demonstreaza pricepere si bunavointa in indeplinirea sarcinilor specifice. Nivelele de pregatire depind de indatoririle pe care fiecare individ trebuie sa le indeplineasca.

Abilitatea/priceperea consta in cunostintele, experienta, si indemanarea pe care un individ sau un grup le demonstreaza in desfasurarea unei anumite activitati.

Dorinta/bunavointa se refera la increderea, dedicarea si motivarea cu care adeptul isi indeplineste o anumita sarcina.

Nivelele de pregatire

Nivelele de pregatire reprezinta diferitele combinatii ale priceperii si bunavointei cu care oamenii isi indeplinesc fiecare sarcina.

Nivelul 1 de pregatire (R1)

Incapabil si nedoritor: adeptul este incapabil si lipsit de dedicare si motivare

Incapabil si nesigur: adeptul este incapabil si lipsit de incredere

Nivelul 2 de pregatire (R2)

Incapabil, dar binevoitor: adeptului ii lipseste priceperea, dar este motivat si se straduie

Incapabil, dar increzator: adeptului ii lipseste priceperea, dar este increzator atata timp cat leader-ul il indruma

Nivelul 3 de pregatire (R3)

Capabil, dar lipsit de bunavointa: adeptul este capabil sa realizeze sarcina, dar nu doreste sa-si foloseasca aceasta capacitate

Capabil, dar nesigur: adeptul are capacitatea de a indeplini sarcina, dar este nesigur sau speriat pentru a o face singur

Nivelul 4 de pregatire (R4)

Capabil si binevoitor: adeptul este priceput si ii place ceea ce face

Capabil si increzator: adeptul isi face munca singur si cu pricepere

Identificarea acestor 4 nivele de pregatire este esentiala pentru eficienta conducerii. Nivelele de pregatire ajuta managerii sa adopte stilul de conducere cel mai potrivit.

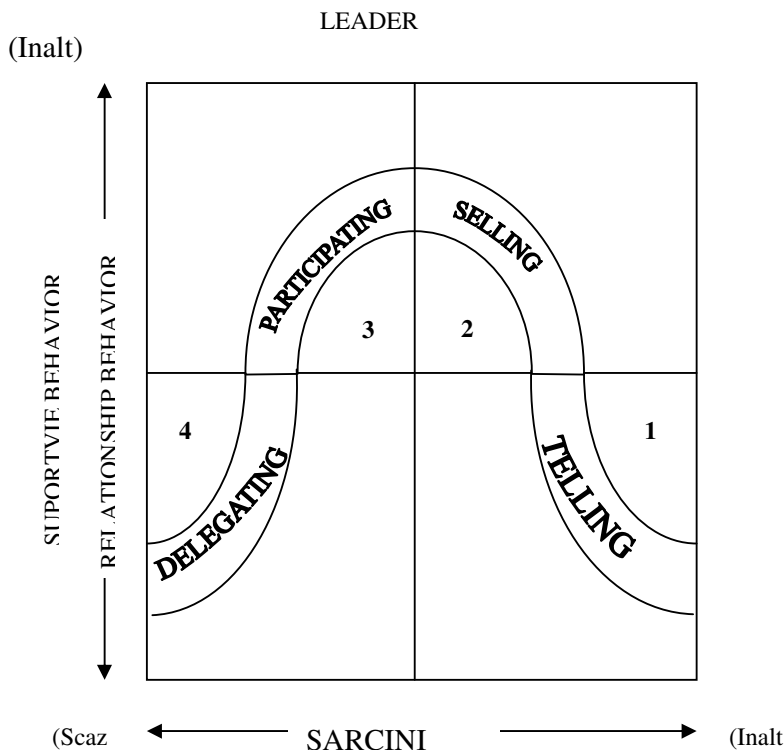
IV. ALEGEREA STILULUI POTRIVIT

Chiar si priceputi in diagnosticari, leaderii pot fi inefficienti daca nu reusesc sa-si adapteze stilul astfel incat sa intruneasca cerintele mediului. Nu este suficient sa stii ca exista 4 stiluri diferite de conducere, din care poti sa alegi. Trebuie sa evaluezi fiecare situatie in parte pentru a intelege care este stilul cel mai potrivit.

In continuare vom prezenta modelul "Leader-ului situational". Acesta furnizeaza un cadru in care se analizeaza diferite situatii si se alege comportamentul managerial care va avea cel mai mare succes. Acest model evidentiaza importanta potrivirii intre stilul managerial folosit si nivelele de pregatire ale adeptilor. Atunci cand incerci sa-i influentezi pe altii, trebuie parcurse 2 etape:

1. Diagnosticarea nivelului de pregatire al adeptului pentru o anumita sarcina;
2. Utilizarea unui stil de conducere adecvat pentru acea situatie.

Modelul "Leader-ului situational" realizeaza o legatura intre diferitele nivele de pregatire si cele 4 stiluri de conducere. Acest lucru ofera oportunitatea evaluarii atat a comportamentului adeptului, cat si alegerea unui stil de conducere potrivit.



PREGATIREA ADEPTULUI

HIGH (Ridicat)	MODERATE (Moderat)		LOW (Scazut)
R4	R3	R2	R1
Capabil Binevoitor Increzator	Capabil Nedoritor Nesigur	Incapabil Binevoitor sau Increzator	Incapabil Nedoritor sau Nesigur

In fiecare stil exista mai multe optiuni ale leader-ului:

S1 este potrivit atunci cand se incearca sa se influenteze nivelele de pregatire scazute. Acesta se numeste ‘Telling’ (Impartasire), si presupune a spune ce, cand unde, si cum trebuie indeplinita o sarcina.

S2 e adecvata atunci cand se incearca influentarea nivelelor de pregatire medii. Se numeste ‘Selling’ (Vanzare), pentru ca leader-ul stabileste directia si ofera indrumare.

S3 e potrivita cand se incearca influentarea nivelelor de pregatire medii spre ridicate. Se numeste ‘Participating’ (Participare), pentru ca atat leader-ul cat si adeptul contribuie la stabilirea directiei de actiune. Rolul major al leader-ului in acest caz este de a incuraja implicarea din partea adeptului.

S4 este potrivita cand se incearca influentarea nivelelor de pregatire ridicate. Se numeste ‘Delegating’ (Delegare), pentru ca leader-ul acorda adeptului responsabilitatea luarii deciziilor.

Cum sa folosesti modelul

Intelegerea nevoilor adeptului este foarte importanta. Pe masura ce oamenii isi dezvolta pregatirea legata de indeplinirea unor sarcini, se schimba si asteptarile lor fata de purtarea leader-ului.

Adeptii a caror performanta se situeaza undeva intre nivelul 1 si 2 de pregatire au nevoie de indrumare pentru a munci bine si pentru a se dezvolta. Ei au de asemenea nevoie de o purtare suportiva marita in timp ce evolueaza de la nivelul R1 la R2, ca recompensa si incurajare pentru eforturile depuse.

Deseori, managerii observa adeptii evoluand de la stadiul de incapabili si nesiguri, R1, la incapabil dar increzator, R2. Acestia isi vor indeplini sarcinile bine, atat timp cat leader-ul este acolo pentru ale stabili directia de actiune. Este important de retinut ca increderea adeptilor aflati la nivelului R2 provine din feedback-ul dat de leader. Ceea ce nu inseamna ca ei sunt capabili si increzatori pentru a indeplini sarcina singuri.

Figura de mai jos, ajuta sa intelegem cum nesiguranta tinde sa creasca din nou, pe parcurs ce adeptul evolueaza de la R2 la R3. Pe masura ce oamenii se dezvolta si li se acorda responsabilitatea de a indeplini sarcinile singuri, exista de obicei o oarecare teama in asumarea responsabilitatii petru primele dati.

INCREDEREA ADEPTULUI

R4	R3	R2	R1
Confident (Increzator)	Insecure (Nesigur)	Confident (Increzator)	Insecure (Nesigur)

Este important in conducerea situationala sa admiti ca nu exista nimic negativ sau gresit in a fi la un anumit nivel de pregatire pentru a indeplini o anumita sarcina sau functiune.

Pregatirea descrie capacitatea si bunavointa pe care adeptul le demonstreaza efectuand o anumita munca. Astfel, modelul permite sa ne facem o impresie mai buna despre lumea din jur si sa intelegem de ce anumite comportamente nu au fost potrivite. Vom intelege de ce:

- Prima linie de supervizori sunt responsabili cu pregatirea noilor veniti lipsiti de experienta, trebuind sa-i indrume indeaproape. In consecinta ei gasesc potrivit sa adopte strategia de conducere, S1.
- Adeptii entuziasti care sunt nerabdatori sa isi dezvolte priceperea/indemanarea vor raspunde bine la indrumari si sprijin/sustinere, S2.
- Angajatii care au cunostintele si priceperea necesare indeplinirii sarcinilor, dar sunt lipsiti de incredere pentru a-si asuma intreaga responsabilitate, raspund bine la incurajari si sustinere, S3.
- Liderii care au adepti cu experienta si dedicati, vor avea rezultate excelente, lasandu-i sa actioneze pe cont propriu, S4.

POTRIVIREA STILULUI CU PREGATIREA

PREGATIRE	STIL	DESCRIERE
R1 Incapabil si Nedoritor Nesigur	S1	Se furnizeaza instructiuni sau specifice si o supervizare atenta a performantei
R2 Incapabil dar Binevoitor sau Increzator	S2	Explicarea deciziilor si crearea oportuni- tatii de clarificare
R3 Capabil Nedoritor sau Nesigur	S3	Impartasirea de idei si facilitarea luarii deciziilor de catre adepti
R4 Capabil si Binevoitor si Confident	S4	Delegarea responsabilitatii pentru a lua decizii si implementare

V. ASUMAREA RESPONSABILITATII

Influentarea Potentialului

Cand isi asuma responsabilitatea, un leader trebuie sa aiba capacitatea de a-i influenta pe adeptii sai. Leadership-ul a fost definit ca fiind incercarea de a influenta un alt individ sau grup. Pentru a conduce eficient, trebuie analizat conceptul de putere. Puterea influenteaza potentialul. Puterea este resursa care permite unui leader sa castige bunavointa sau dedicarea celorlalti.

Puterea este un subiect care este adesea evitat. Dar, puterea este un subiect al realitatii de zi cu zi. Liderii care inteleg si stiu cum sa-si foloseasca puterea sunt mult mai eficienti decat cei care nu stiu sau nu vor. Pentru a influenta cu succes comportamentul altora, leader-ul trebuie sa constientizeze impactul puterii in diverse stiluri de conducere.

Puterea se divide in doua componente:

Puterea pozitionala se defineste ca fiind masura in care liderii dispun de recompense, pedepse, si sanctiuni pentru adeptii lor. Puterea pozitionala provine de la organizatie, mai precis vine de sus. Catiiva factori importanti care contribuie la puterea pozitionala a unui leader sunt:

Puterea coercitiva- bazata pe frica. Leader-ul este cel care poate pedepsi, sanctiona sau concedia.

Puterea relatiei -bazata pe perceptia adeptilor fata de leader-ul care are legaturi cu persoane importante din cadrul sau din afara organizatiei.

Puterea recompensei-are la baza perceptia adeptilor, cum ca leader-ul constituie o sursa de recompense.

Puterea legala- adeptii vad in leader, persoana autorizata sa ia decizii, in virtutea pozitiei pe care o are in organizatie.

Puterea personala se defineste ca fiind masura in care leader-ul poate castiga increderea celor pe care ii coordoneaza. Reprezinta angajamentul dintre leader si adept.

In timp ce puterea pozitiei vine din ierarhiile superioare ale organizatiei, puterea personala provine din bunavointa adeptilor de a-si urma leader-ul. Catiiva factori importanti care determina puterea personala a unui leader sunt:

Puterea de referinta - determinata de interesul adeptilor de a interactiona cu leader-ul.

Puterea informatiei - bazata pe impresia adeptilor ca liderii posedea sau au acces la informatii care pot fii valoroase pentru ei.

Puterea specialistului - determinata de increderea adeptilor in cunostintele, indemanarea si experienta leader-ului.

Desi, puterea pozitiei si cea personala sunt unice si distincte, este important de retinut ca ele interactioneaza si se influenteaza reciproc. Cuvantul cheie pentru a intelege puterea este 'perceptia'. Nu este esential cata putere au liderii, ci perceptia adeptilor sai despre cata putere detin ei si masura in care vor si sunt capabili sa o foloseasca.

Un leader situational trebuie sa inteleaga relatia intre putere si aplicarea unui stil de conducere. Daca un leader nu are puterea necesara pentru a conduce intr-un anumit stil, chiar daca va folosi stilul managerial potrivit, s-ar putea sa nu obtina rezultatele asteptate. De aceea, leader-ul situational dezvolta si foloseste atat puterea pozitiei cat si pe cea personala.

VI. SA CRESTI INVINGATORI

Leader-ul situational dezvolta competenta si angajamentul oamenilor sai astfel incat ei devin motivati si nu mai necesita indrumare. Astfel ei se vor putea concentra pe proiectele pe termen lung, reusind sa planifice strategic si creativ.

Initial, supervizarea atenta si directionarea sunt folosite cand se lucreaza cu indivizi care au putina experienta. Pentru un leader situational, acesta este doar un prim pas. In vederea maximizarii potentialului lor in proiectele importante, ei trebuie sa isi schimbe stilul

si sa se implice activ pentru a-i ajuta pe cei din jur sa evolueze. Dezvoltarea adeptilor depinde nu doar de comportamentul leader-ului, ci si de valori si asteptari.

Leader-ul situational crede in potentialul oamenilor de a se dezvolta si sunt increzatori ca ei pot si vor reusi sa se descurce singuri.

Performantele adeptilor sunt oglindite in asteptarile pe care leaderii lor le au. Daca asteptarile sunt mari, dar realiste, productivitatea se imbunatateste.

Leader-ul situational dezvolta nivelele de pregatire ale adeptilor sai si isi asuma responsabilitatea de a-i transforma in "invingatori".

Pentru a-si perfectiona adeptii, managerul trebuie sa fie pregatit sa-si asume anumite riscuri calculate si sa delege responsabilitati. El se angajeaza intr-un proces de doua etape, care ajuta adeptul sa evolueze. Cand va lucra cu incepatori, primul pas este sa reduca cantitatea de sarcini. Daca obtine performanta asteptata, al doilea pas e sa amplifice purtarea orientata spre relationare. E esential ca leader-ul sa-si asume riscuri calculate si sa nu delege prea multa responsabilitate, intr-un timp prea scurt.

Recompensele si incurajarile sunt instrumente importante pentru a ajuta oamenii sa evolueze. Dar acestea trebuie acordate doar atunci cand se obtin rezultatele dorite, si proportional cu realizarile obtinute.

VII. REZOLVAREA PROBLEMELOR LEGATE DE PARFORMANTE

Dintr-un motiv sau altul performanta oamenilor poate incepe sa scada. Una dintre cele mai dificile provocari pe care trebuie sa le infrunte un lider este aceea de a rezolva problemele legate de performanta. Aceasta pentru ca disciplina este intotdeauna vazuta ca o interventie negativa. Leaderul situational foloseste disciplina constructiva atunci cind apar scaderi in pregatirea oamenilor. Aceste scaderi apar dintr-o mare varietate de motive. Adeptii pot avea probleme cu seful, cu colegii, pot fi plictisiti sau pot avea probleme atit legate de munca cit si probleme externe acesteia.

Leaderul situational observa cind apar declinuri in performanta angajatilor si trebuie sa-si adapteze stilul in consecinta. Acestia nu ignora aceste probleme, ci dimpotriva isi asuma responsabilitatea de a interveni si a schimba lucrurile. In situatia in care performanta scade interventia conducerii trebuie facuta intr-un mod cit mai adecvat nivelului lor prezent de pregatire. Angajatii trebuie tratati la nivelul la care sunt in momentul de fata si nu in acel in care obisnuiau sa fie, adica nu in functie de potential.

Rezolvarea problemei trebuie sa fie facuta in timp util. Cu cit mai repede se intervine, cu atit sunt mai multe sanse pentru a stopa declinul in performanta. Urmatorul lucru care trebuie luat in considerare cind se doreste sa se aplice o disciplina constructiva este: *nu ataca personalitatea, ci concentreaza-te pe performanta*. Ultimul lucru care trebuie retinut, este sa faci interventiile disciplinare in privat. Ca si un sfat este o idee buna sa lauzi oamenii in public si sa rezolvi problemele in privat.

CONCLUZIE

Cine este leaderul situational ?

Este oricine, de oriunde, care realizeaza ca influentarea comportamentului nu este un eveniment, ci un proces. Procesul presupune evaluarea performantei adeptului in concordanta cu ceea ce leaderul doreste sa realizeze furnizind indrumare si sprijin.

Leaderul situational este preocupat de oameni, de rezultate si se comporta astfel incit toate partile sa cistige. Pentru a fi un bun leader situational ai nevoie de doua lucruri: evaluarea pregatirii celor pe care incerci sa-i conduci si capacitatea de a-ti adapta comportamentul astfel incit sa-i ajuti pe ceilalti sa se ajute singuri.

BIBLIOGRAFIE

1. Becker Gary S, Comportamentul uman, o abordare economică, Editura ALL, București, 1994
2. Miclăuș, I. M., Miclaus, M.M., Management general, Editura Gutenberg Univers, Arad, 2007
3. Miclăuș, I. M., Miclaus, M.M., Managementul resurselor umane, Editura Gutenberg Univers, Arad, 2010
4. Miclăuș, I. M, Pot fi și eu lider situational?, Vol. „Dezvoltarea culturii antreprenoriale pentru un management performant bazat de investitii și cunoastere” Ed. Cibernetica MC, Bucuresti, 2006,
5. Purdea, D., (coord), Managementul resurselor umane, Ed. George Baritiu, Cluj Npoca, 2000