
Programa de formació de directius/ives i comandaments
de l'Administració Local

Direcció de persones per a comandaments i directius/ives públics/ques

Virgili Delgado



**Diputació
Barcelona**

Índex

Introducció	3
Objectius i competències	5
Mapa conceptual	6
1. Desenvolupament històric	7
1.1. Segle XIX: importància de la productivitat	7
1.2. Segle XX: importància de la persona	7
2. Equips de treball	11
2.1. Grups de treball i equips de treball	11
2.2. Etapes de la creació d'equips de treball	13
2.3. Rols en els equips.....	15
2.4. Necessitats i expectatives dels equips	16
2.5. Causes principals del fracàs dels equips.....	18
2.5.1. Ineficiència.....	18
2.5.2. Desvinculació dels membres.....	19
3. Dirigir versus liderar	22
3.1. Evolució dels estils de direcció.....	22
3.1.1. Direcció per amenaces	23
3.1.2. Direcció per instruccions	23
3.1.3. Direcció per objectius.....	24
3.1.4. Direcció per valors.....	25
3.2. Conclusions.....	25
4. Introducció al lideratge de persones.....	27
4.1. Característiques dels bons líders.....	27
4.2. Estils de lideratge	28
4.2.1. Teoria del lideratge situacional (Hersey i Blanchard).....	29
4.2.2. Els models de lideratge de Daniel Goleman	32
Síntesi	35
Glossari	36
Per saber-ne més.....	38
Referències bibliogràfiques.....	40

Introducció

En el marc de les iniciatives que estan portant a terme les administracions públiques per modernitzar-se i augmentar l'eficiència i l'eficàcia, hi ha una capacitat que esdevé clau en qualsevol àmbit organitzatiu: la direcció de les persones.

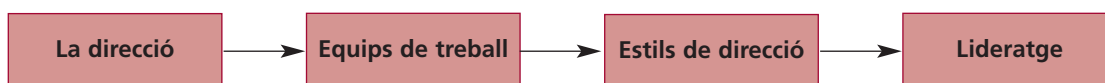


Atenció

En l'àmbit professional, directius i comandaments públics han de desenvolupar les seves capacitats de persuasió per obtenir resultats majors a aquells que cadascú pot desenvolupar individualment gràcies a l'aprofitament de les sinergies i la col·laboració de les persones que formen un equip de treball.

Per aconseguir això, però, cal que les persones fem una sèrie de reflexions i descobriments sobre la naturalesa humana. En aquest itinerari de descoberta, definit al quadre 1, anirem fent reflexions sobre diferents aspectes:

- Primer reflexionarem sobre el **poder** de la direcció i sobre els **rols** que s'espera que tingui un comandament o directiu, i aprofundirem en les **competències** que calen per portar a terme aquesta responsabilitat. Dins d'aquesta primera etapa, ja podrem començar a reflexionar sobre nosaltres mateixos, sobre quina és la nostra posició en aquest sentit, el nostre encaix, i sobre les nostres fortaleses i debilitats.
- En segon lloc, ens endinsarem en el món dels **equips de treball**. Són organismes propis amb característiques, necessitats, evolucions, creixements o declivis. Estudiarem els equips de treball per poder utilitzar aquest coneixement a l'hora de posar en marxa els nostres projectes o per donar els serveis que se'ns han encomanat de forma excel·lent.
- En tercer lloc, entrarem a conèixer els **estils** de direcció i com cal gestionar-los per realitzar la funció de directiu o de comandament amb eficàcia.
- Al final parlarem del **lideratge**, sobre quines diferències té respecte al fet de dirigir, sobre què cal canviar per liderar i sobre quins estils de lideratge estan reconeguts.



Quadre 1. Evolució de la direcció

Rols dels directius i comandaments a les administracions públiques

Les responsabilitats d'un directiu o comandament es poden dividir en dos **àmbits**, ja siguin de:

1. **Departament.** Les responsabilitats estan orientades al compliment dels objectius de treball que han estat establerts per a cada departament, actuant de la millor manera possible i sota paràmetres d'eficiència.
2. **Equip de persones.** Les responsabilitats estan orientades a la direcció i la gestió de persones i equips de treball.

Aquest curs se centra en la segona de les grans responsabilitats. En aquesta hi ha diverses perspectives que cal tenir en compte a l'hora de gestionar persones i equips, i és important no menystenir-ne cap:

- Sobre el **rendiment** i l'**operació**: totes les accions i responsabilitats estan orientades a fer que l'equip sigui eficient i eficaç, faci tasques, planifiqui i informi. En aquesta perspectiva pren especial força la planificació orientada a resultats. Parlem, per tant, de productivitat i d'organització.
- Sobre la **persona** i l'**equip**: s'inclou en aquest àmbit tota l'activitat orientada a aconseguir el màxim rendiment de les persones i, en aquest sentit, fer que estiguin capacitades (formades i desenvolupades) i motivades per portar a terme la feina i assolir els objectius. Al mateix temps, cal observar i actuar sobre l'equip (engranant-lo i coordinant-lo) per obtenir els resultats que no seria possible assolir treballant amb persones aïllades.

Així doncs, hi ha una part que tracta sobretot de l'operació i dues que tracten de les **habilitats** per obtenir el màxim de les persones. Són aquestes dues darreres vessants les que s'aborden en aquest curs sobre direcció de persones, ja que la primera seria més l'objecte d'un programa de formació sobre productivitat o operacions.

Objectius i competències

L'**objectiu general** d'aquest curs semipresencial és dotar els directius i comandaments públics de les habilitats i els coneixements necessaris per desenvolupar la direcció de persones.



Atenció

Els directors i els comandaments assumeixen les funcions de direcció, seguiment i avaluació d'un àmbit funcional i, per tant, porten a terme també la direcció de persones que dona resposta a la planificació estratègica general i a la de la seva àrea o servei.

Aquest objectiu general es relaciona amb l'assoliment de la **competència professional** de direcció de persones, tal com l'ha definit la Diputació de Barcelona en el seu diccionari de competències:

- En el cas dels directius (nivell C), aquesta competència vol dir demanar un alt rendiment i una implicació als seus col·laboradors, prenent accions múltiples i oportunes, davant de problemes o situacions que puguin posar en perill la productivitat de la unitat.
- Per als comandaments (nivell A), implica la capacitat de gestionar equips de persones, aconseguint que la feina es faci de manera efectiva i que els col·laboradors contribueixin a la consecució dels objectius de la unitat.



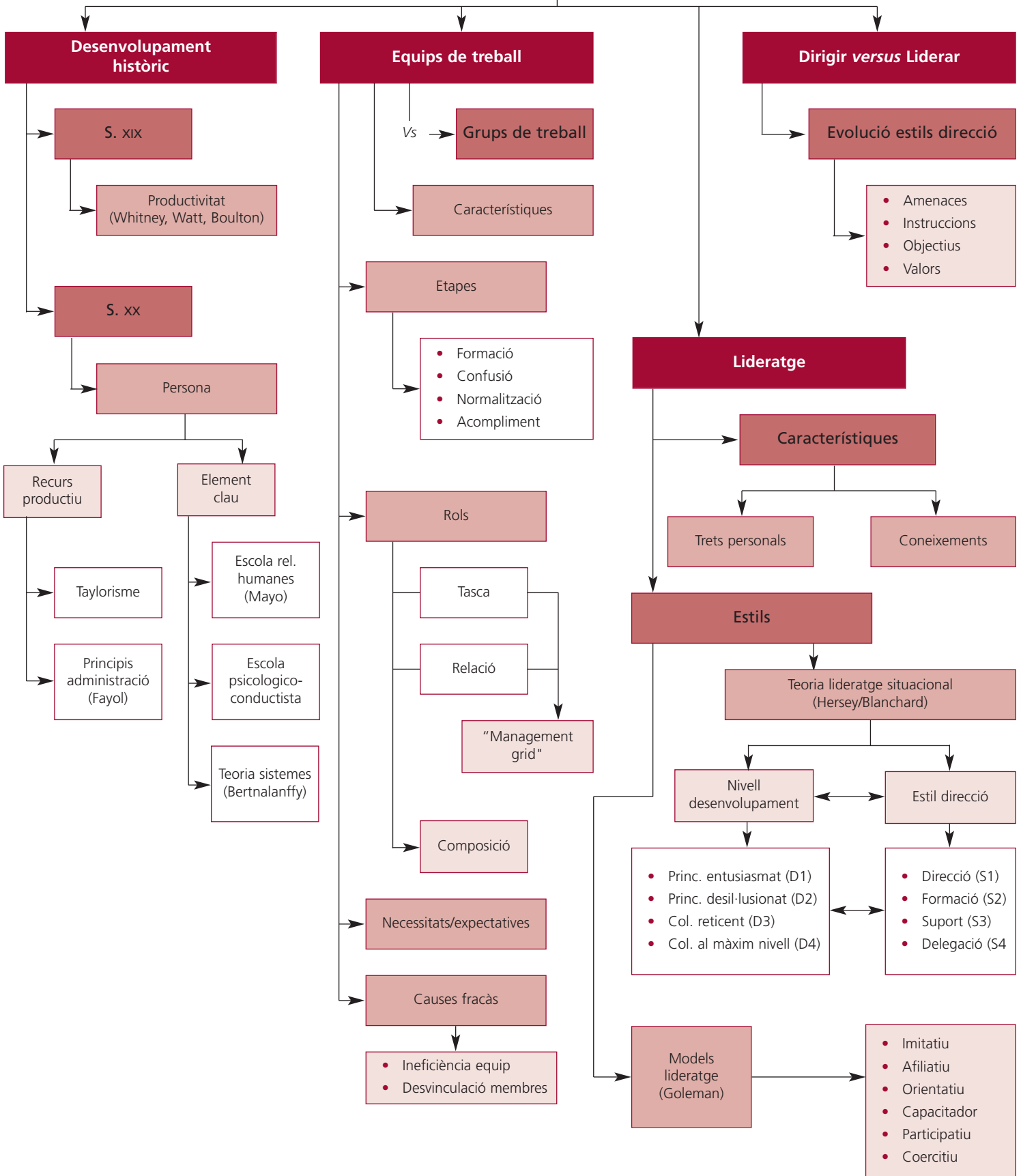
En ambdós casos s'haurà d'aconseguir ser efectiu tant en l'àmbit del rendiment de les persones com en la relació entre aquestes.

Per assolir aquestes competències, es proposen els següents **objectius específics**:

- Adquirir coneixements teòrics sobre la direcció de persones.
- Valorar la direcció de persones en el si de les unitats de treball i en relació amb els equips humans que les conformen.
- Aplicar una metodologia per actuar quan es dirigeixen persones.
- Incorporar pautes de conducta per aconseguir una direcció efectiva.

Mapa conceptual

Direcció de persones



1. DESENVOLUPAMENT HISTÒRIC

Des de fa molt de temps, les persones s'han organitzat per aconseguir conjuntament coses que soles no podien obtenir. Aquestes possibilitats esdevenen factibles gràcies a la seva capacitat social. Primer, les persones ens agrupem per aconseguir petites fites, com ara defensar les tribus o anar a caçar, i acabem organitzant-nos per crear monuments colossals o per conquerir territoris extensos.

Des del segle XIX s'han anat produint diferents canvis i aportacions fins a arribar a la concepció actual de la direcció de persones. A continuació mostrem els moments més importants d'aquesta evolució.

1.1. SEGLE XIX: IMPORTÀNCIA DE LA PRODUCTIVITAT

És al segle XIX quan apareixen les primeres publicacions on es parla de l'Administració de manera científica i es fa un primer acostament a un mètode.

Aquestes primeres reflexions estan originades per les necessitats de **producció** i d'**organització** de la revolució industrial. L'atenció se centra en la producció i, per tant, en l'assignació de recursos i el desenvolupament d'eines i tècniques de producció, com ara l'estandardització o el control de qualitat.



Entre d'altres, aquestes primeres reflexions són obra de inventors, matemàtics o comerciants com Eli Whitney, James Watt i Matthew Boulton.

1.2. SEGLE XX: IMPORTÀNCIA DE LA PERSONA

Durant el segle XX, la direcció ha anat evolucionant a mesura que les organitzacions van fent-se més complexes i noves disciplines com l'**enginyeria**, la **sociologia** i la **psicologia** s'impliquen en els estudis i s'intenta donar un caire més científic a totes les teories sobre la direcció.

Les persones com a recurs productiu

Entre les diferents escoles sobresurt l'escola d'administració científica, on hi tenen un fort impacte les teories de Frederick Winslow Taylor (1911). El **taylorisme** aporta respostes a les necessitats de les indústries de principi de segle, on les persones es tracten com a recursos que fan tasques repetitives i ben definides.

Poc després, al 1916, comencen a aparèixer les primeres teories de l'escola d'administració clàssica que intenten sistematitzar el comportament directiu, i Henry Fayol estableix els **14 principis de l'administració** que reproduïm a la pàgina següent al quadre 2.



Per aprofundir en aquests temes, consulta les teories de Taylor i llegeix la informació sobre els principis de l'administració desenvolupats per Fayol.

1. **Subordinació d'interessos particulars:** per sobre dels interessos dels empleats es troben els interessos de l'empresa.
2. **Unitat de comandament:** en qualsevol treball, un empleat només haurà de rebre ordres d'un superior.
3. **Unitat de direcció:** un sol cap i un sol pla per a tot grup d'activitats que tinguin un sol objectiu. Aquesta és la condició essencial per aconseguir la unitat d'acció, la coordinació d'esforços i l'enfocament. La unitat de comandament no pot donar-se sense la unitat de direcció, però no es deriva d'aquesta.
4. **Centralització:** concentració de l'autoritat en els alts rangs de la jerarquia.
5. **Jerarquia:** la cadena de caps va des de la màxima autoritat fins als nivells més inferiors, i l'arrel de totes les comunicacions van a parar a la màxima autoritat.
6. **Divisió del treball:** s'han d'especialitzar les tasques a desenvolupar i el personal en el seu treball.
7. **Autoritat i responsabilitat:** capacitat de donar ordres i esperar obediència dels altres, fet que genera més responsabilitats.
8. **Disciplina:** depèn de factors com les ganes de treballar, l'obediència, la dedicació i un comportament correcte.
9. **Remuneració personal:** s'ha d'assegurar una satisfacció justa i garantida per als empleats.
10. **Ordre:** tot ha d'estar degudament posat en el seu lloc i al seu lloc. Aquest ordre és tant material com humà.
11. **Equitat:** amabilitat i justícia per aconseguir la lleialtat del personal.
12. **Estabilitat i durada del personal en un càrrec:** cal donar-li una estabilitat al personal.
13. **Iniciativa:** té a veure amb la capacitat de visualitzar un pla a seguir i poder assegurar-ne l'èxit.
14. **Esperit d'equip:** fer que tots treballin dins de l'empresa a gust i com si fossin un equip ajuda a la fortalesa d'una organització.

Quadre 2. Principis de l'administració (font: Fayol, 1916)



Ara bé, tot el que s'havia teoritzat no aconseguia prou eficiència productiva ni harmonitzava el centre de treball, i es va fer palesa la necessitat de gestionar millor els recursos humans de les organitzacions.

Què penses d'aquests principis? Els apliques a la teva tasca quotidiana al teu ajuntament?

Les persones com a element clau

Els estudiosos es van començar a fixar en la persona com a element clau de la direcció. Així, l'**escola de relacions humanes** va arribar a la conclusió que els empleats treballarien amb més tenacitat si:



- La gerència es preocupava pel seu benestar.
- Els supervisors els prestaven una atenció especial (efecte de Hawthorne).
- Els grups informals de treball (l'entorn social dels empleats) tenien una influència positiva en la productivitat.

Entre d'altres, l'escola de relacions humanes estava formada per Elton Mayo i altres metges de Harvard.



Atenció

Es comença a forjar la idea (ja comentada per Robert Owen) que tractar bé els treballadors produiria beneficis empresarials.

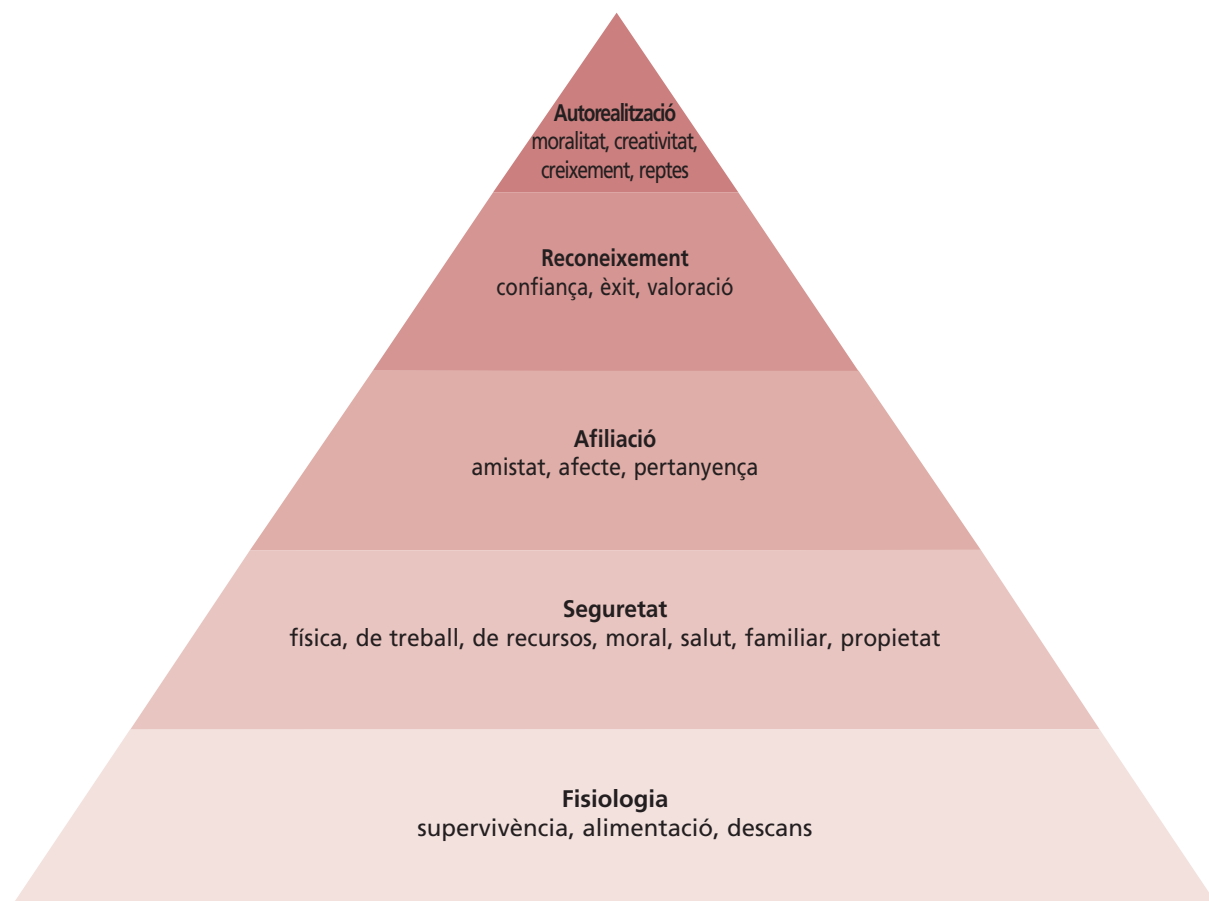
Havent entès la importància de la persona en el procés productiu, apareixen noves escoles que veuen les persones com entitats complexes que es mouen per quelcom més que càstigs i recompenses. És el cas de l'**escola psicològica** o **teoria conductista**, en què els investigadors comencen a fixar-se en què motiva i desmotiva el treballador.



Trobaràs més informació consultant la figura i l'obra de Maslow i Herzberg.

És el cas de les teories de Maslow i Herzberg:

- Abraham Maslow ofereix la seva teoria basada en una piràmide (veure quadre 3) on els diferents tipus de necessitats de la persona van apareixent a mesura que aconsegueix les que són a la seva part més baixa.



Quadre 3. Piràmide de Maslow. Jerarquia de necessitats

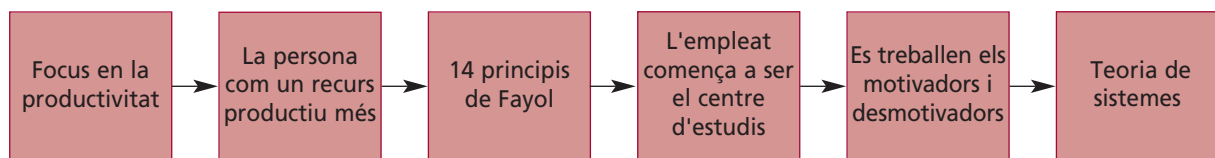
- Frederick Herzberg és el primer a determinar que el que motiva i el que desmotiva és una combinació d'elements diferents.

A mitjan segle xx apareix la **teoria de sistemes** de Ludwig von Bertalanffy, que definia les organitzacions com a sistemes socials integrats per individus i grups de treball estructurats que treballaven al voltant de valors comuns. Aquest punt de vista fa comprendre millor l'empresa com un conjunt de subsistemes especialitzats que actuen coordinant-se com un tot.



Von Bertalanffy va desenvolupar la teoria de sistemes.

El quadre 4 mostra el procés de reconeixement de la persona com a element clau de la direcció.



Quadre 4. Fites en el procés de reconeixement de la persona com a eix de la direcció

2. EQUIPS DE TREBALL

La direcció de persones pot ser una acció orientada persona a persona o pot estar orientada a un grup de persones. En aquest segon cas, el grup pot estar format per persones col·laboradores directes del cap o per persones que, malgrat pertànyer a diferents àrees o organismes, s'ajunten temporalment per a un projecte o una tasca.



Atenció

Es podria pensar que comandar un grup és actuar amb cada una de les persones independentment. Però l'experiència de la gestió d'organitzacions ha demostrat que si s'aconsegueix que el grup treballi com un tot amb un objectiu comú, llavors es converteix en un equip de treball i la seva capacitat per aconseguir objectius extraordinaris o per oferir serveis excel·lents augmenta de forma considerable.

2.1. GRUPS DE TREBALL I EQUIPS DE TREBALL

Un grup i un equip de treball no són el mateix.



Definició

Un equip és un grup de persones que estan relacionades i es posen d'acord per coordinar-se i aconseguir un determinat objectiu o portar a terme una tasca concreta.

A la pàgina següent trobem el quadre 5 on es mostra una relació d'aquestes característiques diferenciadores. És important destacar que:

- Els equips d'alt rendiment es diferencien dels equips perquè aconsegueixen resultats realment excepcionals.
- Els grups negatius es caracteritzen per ser autolimitants i bloquejar la creació de l'equip.

Característica	Equips	Equips d'alt rendiment	Grups	Grups negatius
Interdependència	Es reconeix que ens necessitem els uns als altres.	S'està convençut que sense els altres és impossible aconseguir els objectius.	No hi ha necessitat de pensar que els altres són necessaris.	Es pensa que sense els altres les coses anirien millor.
Identitat i pertinença	L'equip té una identitat pròpia que identifica qui en forma part i qui no.	S'està orgullós de pertànyer i se celebren els èxits. Si hi ha alguna mena d'atac a l'equip o a alguna de les persones que el componen, es defensa de forma incondicional.	No hi ha sensació d'identitat.	Hi ha un rebuig a qualsevol intent d'establir una identitat comuna.
Compromís amb els objectius	Compromís per aconseguir els objectius compartits del grup o el propòsit comú per davant dels individuals.	Els objectius del grup es converteixen en l'objectiu individual. Els objectius són altament reptadors.	No hi ha objectius o no són comuns.	Els objectius individuals malmeten les relacions. En molts casos, són contraris a l'organització.
Rols	Cadascú fa un rol i l'accepta.	Els membres coneixen les tasques i els rols dels altres i els cobreixen en el cas de necessitat.	No hi ha rols específics.	Hi ha persones amb poder d'opinió que adopten rols de desagregació del grup.
Adjudicació d'autoritat i lideratge	Les persones donen l'autoritat a diferents membres del grup (líders) segons les seves capacitats (coneixement, visió, experiència) i s'accepten com a vàlides.	Hi ha líders forts que guien i gestionen adequadament l'equip.	Si hi ha un cap, el segueixen, perquè té el poder de la jerarquia.	Es produeix un enfrontament amb el poder. Se'l menysprea i qüestiona.
Autonomia	Les persones tenen pautes de treball. Si hi ha algú a qui manca coneixement se l'ajuda perquè pugui contribuir al resultat.	Els components actuen de forma autònoma, saben el que han de fer i prenen decisions arriscades si és necessari.	Com que no hi ha un objectiu, és igual si hi ha autonomia o no.	Si algú vol iniciar alguna iniciativa es troba amb l'oposició d'alguns membres del grup.
Transparència	Es comparteix tota la informació sense recança.	Si es tenen destreses complementàries o excepcionals, es posen a disposició del grup.	No hi ha traspàs d'informació de forma proactiva.	Hi ha ocultació de la informació perquè es creu que els altres són una amenaça o per altres motius.
Consens sobre la forma de treballar	Existeix acord sobre la metodologia que cal emprar.	Sempre s'intenta millorar i arribar a l'excel·lència.	No hi ha una necessitat específica.	No es compleixen deliberadament les normes i els processos.

Quadre 5. Característiques dels equips i dels grups de treball



És evident que no tots els equips compleixen totes les característiques descrites al quadre anterior, i que tampoc ho fan tots els membres. Però sí que es pot assegurar que és necessari que s'acompleixin la majoria.

Coneixes els grups o els equips que depenen de tu? Saps identificar quines característiques tenen com a equips d'alt rendiment, equips, grups o grups negatius?

2.2. ETAPES DE LA CREACIÓ D'EQUIPS DE TREBALL



Atenció

Quan es creen equips de treball, normalment passen per una evolució des de la creació fins al creixement i a la continuïtat. Ara bé, cada equip evoluciona al llarg d'aquestes fases en funció dels seus objectius i de les capacitats dels seus membres.

Sabent això, és possible estructurar un procés per crear un equip de treball entenent aquestes fases. Hi ha diferents teories en aquest sentit. Una de les més acceptades és la de Robbins (1996), que determina que els equips passen per una seqüència normal de cinc **etapes**:

1. Formació.
2. Confusió.
3. Normalització.
4. Acompliment.
5. Dissolució o transformació.

Formació



Atenció

Es caracteritza per una gran incertesa sobre el propòsit, l'estructura i el lideratge del grup. Quan es convoca diferents persones a treballar en equip, inicialment només formen un grup.

Es detecten diferents **situacions**:

- Els membres estan "provant" per determinar els tipus de comportament que són acceptables.
- S'estan definint identitats, possibles rols i responsabilitats.
- Els objectius encara són personals.
- Aquesta etapa conclou quan els membres han començat a pensar en ells mateixos com a part del grup i hi ha un objectiu general comú compartit.

Confusió

Els seus membres accepten l'existència del grup, però:

- Hi ha resistència al control que el grup imposa sobre les individualitats.
- Hi ha conflictes respecte a qui controlarà el grup.
- Els membres de l'equip tenen oportunitat d'exposar idees i punts de vista personals.
- Manifesten les seves diferències i polemitzen entre si.

Normalització

La situació de confusió es dissipa:

- Es desenvolupen relacions properes i el grup mostra cohesió.
- Se solidifica l'estructura del grup.
- Hi ha unes normes "tàcites" o declarades que el grup s'autoimposa.
- Es defineixen rols.
- Es determinen estratègies.
- Es concreta més el propòsit del grup i es declaren objectius específics.
- És possible que en aquesta fase, si no n'hi ha un de previ, aparegui un líder o diversos a qui es dona suport i que catalitza les accions esmentades.

Acompliment

En aquesta fase, l'estructura ja és plenament funcional i acceptada. L'energia del grup ha passat del coneixement i la comprensió de cada un dels integrants a l'exercici de l'activitat que té encomanada, a respondre ràpidament a les oportunitats i a compartir **responsabilitats** i **recompenses**. Els equips es concentren en l'objectiu i els membres que hi estan compromesos, i l'utilitzen per orientar les accions i les decisions.



Per als equips de treball permanents, aquesta és l'última etapa del seu desenvolupament, i apareixen amb més o menys força les característiques ja esmentades al quadre 5.

Dissolució o transformació

Es presenta en els equips temporals. Els nivells d'acompliment deixen de ser la seva prioritat. La seva atenció es dirigeix a la conclusió dels treballs. En alguns casos, la transformació té lloc perquè es canvien membres d'un equip estable com a resultat de la modificació dels objectius.

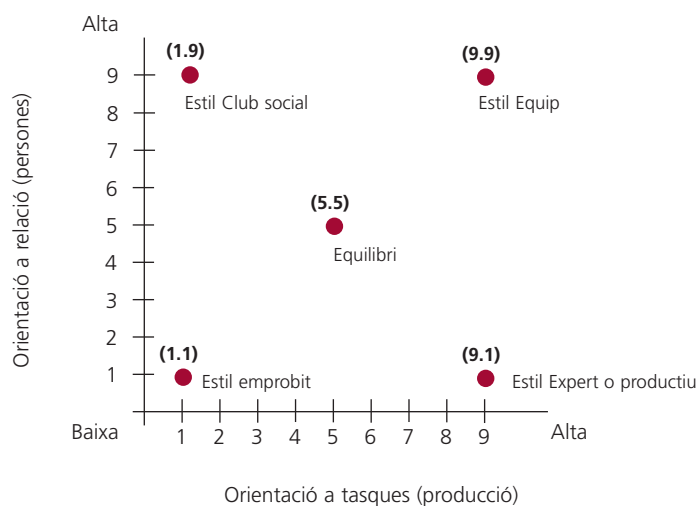


En quina d'aquestes cinc etapes es troben els principals equips de treball del teu ajuntament?

2.3. ROLS EN ELS EQUIPS

Dins dels equips es van definint rols específics. Aquests es poden ubicar en dues dimensions, ja siguin orientats a la **tasca** o a la **relació**.

Una de les teories més acceptades és la de Blake i Mouton, que van establir el "**Management Grid**", un esquema que posiciona el rol natural d'una persona en funció d'una puntuació de l'1 al 9 sobre aquestes dues dimensions. El reproduïm al quadre 6.



Quadre 6. "Management Grid" (font: adaptació i traducció del "Management Grid" de Blake i Mouton)



Estrictament parlant, els rols poc orientats a la tasca i poc orientats a la relació (**estils empobrits**) no s'haurien de considerar part de l'equip. Una persona amb aquesta actitud és tot just algú que fa una tasca perquè se li ha ordenat.

Normalment, aquestes persones fan tasques externalitzades de l'equip; és a dir, que poden ser fetes per algú de fora sense que això afecti el resultat final.

Rols i composició de l'equip

Cal tenir en compte que els rols necessaris en un equip no sempre poden ser assumits per les persones que el componen. Això té força a veure amb la forma com s'ha creat l'equip.

Per exemple, si un equip s'ha fet a mida, específicament per a un propòsit, té l'avantatge que es pot oferir a persones que es pensa que poden ser adequades per cobrir determinats rols. En canvi, si l'equip s'ha creat espontàniament, llavors és més probable que quan es determinin els rols i les tasques que cal assumir faltin determinades capacitats o coneixements.

Aquest desavantatge que hi ha en els equips que es creen a partir de recursos limitats o condicionats es podria resoldre cercant a posteriori altres recursos que cobriessin les mancances internes. De fet, aquesta seria una tasca d'algun dels membres.



Atenció

En canvi, els equips creats expressament poden tenir un desavantatge molt més perillós respecte a aquells que han estat creats de forma voluntària: el compromís i la voluntat d'aconseguir el propòsit. Si els membres no han participat en el procés de creació de l'objectiu i de cohesió del grup és possible que no es comportin com a equip.

Això és important tenir-ho en compte de cara a organitzacions ja creades, públiques o privades, ja que en molts d'aquests casos, els grups, les àrees o els departaments estan "fets" i, per tant, si encara no són equips de treball, caldrà fer l'esforç de convertir-los i poder obtenir així els millors resultats.

Per altra banda, la relació entre components i rols no és unívoca, estricta i rígida, i cal tenir present tres principis perquè un equip pugui evolucionar com cal durant el procés de consecució dels objectius:

- **Multirol.** Les persones poden portar a terme diferents rols.
- **Flexibilitat.** A causa de la confiança mútua establerta, hi ha disponibilitat perquè les persones qüestionin, aportin i ajudin en les tasques i els rols de les altres persones.
- **Adaptació.** El rol que té una persona en una de les etapes del procés d'obtenció de resultats pot canviar en altres etapes si això és necessari per aconseguir els objectius.



Quins rols executen les persones de la teva àrea?

2.4. NECESSITATS I EXPECTATIVES DELS EQUIPS

Els equips necessiten determinades coses per arribar a constituir-se com a tals, mantenir-se i tenir el màxim de possibilitats d'obtenir els resultats que s'han marcat. També tenen unes expectatives envers els seus líders, la manca de les quals pot espatllar completament l'equip. Per tant, qui lidera s'ha de focalitzar a satisfer-les.



Has preguntat a les persones del teu equip quins són els objectius del grup? Els dius amb regularitat què fan bé i què han de millorar?

Aquestes necessitats i expectatives són:

- **Reconeixement.** Per posar en pràctica les seves decisions han de sentir el compromís de l'organització amb ells. Si creuen que no se'ls valora o que es qüestionen les seves decisions poden perdre l'autoestima d'equip i començar a dubtar sobre la pròpia identitat i les possibilitats d'aconseguir els resultats.
- **Disposar de la informació necessària.** Tota la informació que es necessita per cohesionar l'equip (qui som, rols, què fa cadascú, què volem aconseguir, com ho farem, què ha passat, quins resultats estem tenint, etc.) ha d'arribar a tots els membres del grup per igual. Si no és així i arriba parcialment, o només per grups sense haver estat consensuat prèviament, es corre el risc que aflorin desconfiances o sensacions d'injustícia que poden esquarterar la unitat de l'equip.
- **Equilibri de rols.** Hem comentat ja que hi ha rols orientats a la tasca i d'altres orientats a la relació. Un equip ha de contenir la barreja exacta de rols i d'habilitats funcionals o tècniques. Un equilibri per a la solució de problemes, la presa de decisions i, per descomptat, per a les relacions interpersonals.
- **Líders.** És una necessitat primordial. Un equip sense líder se sent perdut i és incapaç de dirigir tots els esforços en una direcció per si mateix. Els líders, alhora, han d'aportar:
 - Credibilitat.
 - Decisió i guia.
 - Comunicació.
 - Integritat.
 - Energia positiva.
 - Gestió d'acords i desacords.
 - Empatia, respecte.
 - Motivació, consell i instrucció
- **Necessitats bàsiques cobertes.** Cal entendre que és molt difícil tenir un equip motivat si els integrants del mateix no tenen les seves necessitats bàsiques satisfetes.
- **Normes.** Com a normes ens referim tant a:
 - No escrites: aquelles que són part intrínseca de les característiques d'un equip (respecte, confiança, transparència, etc.).
 - Formals i de caràcter organitzatiu: assistència regular a les reunions, confidencialitat, discussions basades en fets, contribucions de tots els membres o com es faran les coses.
- **Objectius clars i ben definits.** Sens dubte, un dels pilars dels equips. A més de l'objectiu més general, com ara les directrius del PAM d'un ajuntament, han d'identificar-se les metes i les tasques a mitjà i curt termini.



Les normes ajuden a aclarir dubtes que poden entorpir el funcionament normal del grup i a ser més efectius i autònoms a l'hora d'actuar.

- **Retroalimentació.** Els membres s'han de donar informació per millorar i no han de considerar les crítiques com atacs personals, sinó com ajudes per millorar.
- **Rols i assignació.** Saber qui assumeix cada rol i l'assignació de tasques permetrà evitar duplicitats o dubtes a l'hora de fer les feines.

2.5. CAUSES PRINCIPALS DEL FRACÀS DELS EQUIPS

Les principals causes de fracàs es poden agrupar en aquelles que provoquen una ineficiència de l'equip i les que generen desvinculació dels membres.

2.5.1. Ineficiència

Les causes que provoquen ineficiència de l'equip fan referència a equips que es mantenen compromesos, però que no aconsegueixen el que volen. Mostrem a continuació alguns d'aquests motius.

Selecció incorrecte de components

En el supòsit que el grup s'hagi creat específicament per crear un equip, el cap té la potestat de decidir a qui convidem a formar-hi part. Per tant, cal fer la selecció amb cura, ja que aquest és un error que difícilment es pot corregir sense conflictivitat.



Atenció

Quan es fa aquesta selecció cal tenir presents les característiques de coneixement, habilitats i aptituds, la possible alineació de la persona amb l'objectiu a resoldre i la química amb altres persones a les quals s'hagi ofert unir-se al projecte.

Mancança d'objectius clars i ben definits

Es pot donar la situació que les persones entenguin objectius diferents i, per tant, no treballin de manera coordinada. També és possible que el que es vol aconseguir sigui equivocat i que, per tant, totes les accions que es realitzin, encara que siguin correctes, portin cap a un mal resultat.

Problemes de comunicació efectiva

Es manifesten quan no es donen les ordres, no s'explica el que s'ha decidit, no s'informa de temes acabats, no s'explica el nou objectiu o l'èxit aconseguit.

Aquesta problemàtica de comunicació genera:

- Poca eficiència.
- Poca coordinació.
- Duplictat de feines.
- Problemes en la resolució d'imprevistos.

Incapacitat per organitzar i coordinar

Malgrat que això pot ser una tasca del lideratge, cal considerar també la incapacitat de l'equip sencer d'acceptar els rols assignats, les tasques, de posar-se d'acord amb altres per fer determinats treballs, de gestionar el temps o de fer servir les eines i els mètodes pactats.

Absència de sistemes de seguiment

Per saber si s'avança bé, si es van complint les fites en temps i qualitat i si cada fita apropa l'equip més a l'objectiu originari, cal fer un seguiment d'allò que es fa. Així es podrà corregir el que vagi malament i es podrà reconèixer i celebrar el que vagi bé.



Si no es fa seguiment sembla que el que es fa no és important, i això és causa de desmotivació.

Complexitat excessiva del projecte

En alguns casos, l'excés d'optimisme pot portar a fer una valoració incorrecta de la complexitat i/o de les dimensions del repte i, a mesura que es va avançant i es va detectant la realitat, es va perdent força i motivació, fet que pot arribar a generar desinterès.



Reconeixes en alguns equips de l'ajuntament senyals de possible fracàs en alguns dels seus projectes per ineficàcia?

2.5.2. Desvinculació dels membres

Aquestes causes, més destructives que les primeres, són les que desvinculen les persones del projecte i, per tant, tornen a convertir l'equip en un simple grup de persones sense direcció.

Algunes d'elles es detallen a continuació.

Desinterès per la individualitat

Un excés de prioritització de les necessitats del grup i/o del líder pot portar a fer creure a algunes persones que la seva identitat s'està diluint i que el seu valor s'està minimitzant. Cal donar espai i temps a les necessitats individuals i legítimes de cada persona.

Manca de sensibilitat comunicativa

Ens hem referit abans a la comunicació com a eina de treball. Ara, però, ens referim a la comunicació com a eina de **cohesió i respecte**.

Moltes vegades hi ha informacions que tan sols es donen a una part del grup o a un individu en concret. Si cal fer-ho per motius d'eficiència, cal consensuar-ho prèviament amb l'equip. Si no, es genera la creença que hi ha favoritismes o subgrups de poder, i l'autoestima i la confiança d'algunes persones es veurà malmesa simplement per no haver tingut la sensibilitat adequada a l'hora de determinar a qui cal convocar a una reunió o a qui cal enviar un missatge per correu electrònic.

Lideratge incomplet o erroni, o manca de lideratge

Si les persones que teòricament han d'actuar com a líders no cobreixen alguna de les expectatives o ho fan incorrectament, pot passar que l'equip li tregui l'autoritat i la confiança per portar el lideratge. Si el líder caigut no ho accepta, o no hi ha possibilitat de trobar-ne un de nou, ens veiem irrevocablement abocats a canviar l'equip o a viure una situació de conflicte molt llarg en el temps.



És important que el líder sàpiga en tot moment quines característiques ha d'evitar en la seva tasca diària. Algunes d'aquestes es mostren a continuació, al quadre 7.

Comets algun error d'aquells que un líder no es pot permetre? Quins?

Característica	Què no es pot permetre el líder
Credibilitat	Mentides, privilegis incoherents, extralimitació amb el poder.
Decisió	Indecisió, equivocacions constants.
Comunicació	Incomunicació, tancar-se al despatx, parlar només amb un petit grup, manipular-la.
Integritat	No ser un bon exemple, arbitrariedad, favoritismes.
Positivisme	Negativitat, gaudir de les males notícies, no celebrar èxits, veure impossibles.
Gestió de conflictes	No fer res davant de conflictes, fer-ho en favor propi o dels seus.
Empatia	No atendre les necessitats dels altres, manca de respecte en públic, rigidesa.
Motivar	No ajudar a reflexionar des del respecte, no dedicar temps a transferir coneixements.

Quadre 7. Què no es pot permetre un líder

Incapacitat per resoldre conflictes

Els conflictes en un equip, tan externs com interns, apareixen freqüentment i són quelcom natural en la seva vida.

Cal una capacitat col·lectiva per superar-los. No es pot deixar tota la tasca al líder, ja que al final la responsabilitat de canviar i acceptar el canvi és individual.

Sentir-se tractats injustament o de manera irrespectuosa

Si el grup no es manté com un tot on no hi ha fissures, és molt probable que es creïn subgrups.

Això no té importància si aquests grups no són excloents o “contraris” a altres grups o persones. Però si ho són es poden començar a crear diferències entre els components que malmetrien segurament les relacions personals.

Excessiva resistència al canvi

És bastant freqüent trobar organitzacions que volen fer processos de millora i convertir departaments o grups en equips d'alt rendiment sense haver analitzat prèviament què necessiten fer per canviar les persones que formen part. Per tant, és impossible fer el canvi sense haver-ne fet una gestió prèvia.



Cita

“Les persones no es resisteixen al canvi, es resisteixen a ser canviades” (Senge).

Mancança de suport de l'organització

També és usual trobar situacions on els caps volen fer canvis i millorar els equips de treball però que, en el moment de l'execució, es detecta que és més una voluntat que un compromís, ja que aquests canvis també afectarien aquests caps.

A vegades, per manca de compromís real o per poca professionalitat i desconeixement de les conseqüències no es dona prou suport al procés des de les àrees de màxim nivell de l'organització, i els projectes fracassen.

Manca de reconeixement a l'equip



Una altra possible destrucció de compromís es pot produir quan un projecte té un alt nivell de necessitat de dedicació i les persones de l'equip que s'hi dediquen no reben el reconeixement d'aquest esforç pels caps o per l'organització en general.

Això es fa encara més evident si el reconeixement no arriba de persones que estan fora de l'equip però que es veuran beneficiades pels resultats.

Projectes o tasques poc reptadores

Aquest és un problema semblant a l'anterior, ja que es torna a tractar d'expectatives no cobertes.

Podem començar un projecte creant unes previsions en el sentit que serà una experiència extraordinària, amb una necessitat d'autorealització altíssima i amb uns resultats molt beneficiosos per als membres de l'equip, i trobar-nos que, durant el procés, detectem que el que li toca fer a algunes persones està molt per sota de les seves expectatives, la qual cosa genera una desil·lusió que desfà l'encanteri del projecte i la unió de l'equip.

3. DIRIGIR VERSUS LIDERAR

Com ja hem vist al principi d'aquest document, en el passat no existia el concepte de *lideratge*, i tot es basava a investigar i desenvolupar la direcció (anomenada també *administració*). Però a partir dels anys vuitanta s'ha produït un canvi important en tota la teoria de direcció.



Cita

Hi ha moltes definicions de lideratge. Potser les més acceptades són: "El lideratge és el procés de dirigir i influir en les activitats dels membres d'un grup" (Stoner) i "El procés de portar un grup en una determinada direcció, fonamentalment per mitjans no coercitius" (Kotter).

No obstant això, de cara a entendre les diferències entre direcció i líder, podem dir que un director, a més de dirigir (tot seguit veurem els estils de lideratge i les seves funcions), ha d'**exercir el lideratge**.



Atenció

El lideratge implica que, a més de tenir l'autoritat i d'exercir el poder, cal comptar amb l'acceptació dels col·laboradors subordinats i aconseguir que acceptin les propostes de qui lidera com a pròpies.

Simplificant, no hi ha un líder quan falta la motivació dels empleats. En aquest cas, les persones faran el que els mani pel poder i la jerarquia del cap, per obediència o perquè se'ls retribueix. Però quan hi ha un líder, els motius principals pels quals es fan les coses són la **credibilitat** en la persona que lidera i la **voluntat pròpia**.

3.1. EVOLUCIÓ DELS ESTILS DE DIRECCIÓ

Les organitzacions s'han d'anar adaptant a les noves formes socials. Ha estat durant les últimes tres dècades que les organitzacions han començat a posar l'atenció en les persones com a recursos molt importants (com a clients interns) per a la consecució dels objectius organitzatius.



Atenció

Malauradament, però, encara existeixen moltes organitzacions amb sistemes de direcció antics, orientats a la tasca, al control i, a vegades, amb molt poc compromís fins i tot per part dels mateixos caps. Per tant, cal fer un esforç important per desaprendre i tornar a aprendre sobre la situació (social, econòmica, operativa, etc.) i els canvis que hem d'experimentar nosaltres personalment per dirigir de la forma més eficient i saludable possible la nostra organització.

L'evolució dels estils de direcció ha anat passant per diferents **etapes**:

- Amenaces.
- Instruccions.
- Objectius.
- Valors.

A continuació desenvoluparem breument cadascuna d'elles.

3.1.1. Direcció per amenaces



Definició

El terme *direcció per amenaces* va ser definit per Fernández Aguado (2002) com “una eina que es fonamenta a mantenir una tensió constant dels subordinats difonent el temor”.

Algunes de les **conseqüències**, segons Fernández Aguado, són:

- S'activa l'interès davant del càstig possible, però el desànim apareix immediatament entre els col·laboradors.
- Com que les accions d'amenaça perden força, es cerquen constantment noves formes de castigar.
- Com que no es compleixen les expectatives, qui dirigeix cau en la difamació.
- El directiu se centra específicament en la part negativa de les persones.
- Es rebutgen les noves idees per por, ja que poden ser una amenaça a la seva posició, la qual cosa fa que es perdi la iniciativa i la proactivitat.
- Es considera les persones com a titelles.
- Qui dirigeix creu ser l'únic posseïdor de la veritat.
- Es pretén aïllar l'individu i no es permeten els grups.
- No es percep la problemàtica amb objectivitat, i s'evita.
- Qui dirigeix no viu el que predica.
- El talent fuig.
- Més tard o d'hora apareixerà el fracàs.

3.1.2. Direcció per instruccions



La direcció per instruccions es fonamenta en la visió de treballar amb persones **poc preparades** que han de fer tasques repetitives i senzilles. La feina és algorítmica, no hi ha marge per a la creativitat o per fer-la d'una altra manera.

Aquest tipus de direcció es va estendre gràcies a la revolució industrial fins als inicis del segle passat.

García i Dolan (2002) n'exposen les **característiques**:

- L'objectiu principal és assolir uns alts nivells de producció.
- Hi ha poca orientació a la motivació de les persones, ja que només són recursos en el procés productiu.
- L'estructura de l'empresa és piramidal, amb nivells.
- Es produeix intolerància a l'ambigüitat.
- No es permet cap autonomia.
- Es valora la disciplina, l'acceptació de normes i la productivitat quantitativa.

3.1.3. Direcció per objectius

La direcció per objectius és una forma de dirigir que es va desenvolupar als anys seixanta. Es fonamenta en la idea que a partir d'unes **recompenses** aplicades diferencialment a les persones s'aconsegueix que aquestes s'esforcin al màxim, per obtenir els objectius que se'ls han marcat i que condicionen el pagament de la recompensa.



D'aquí ve el seu nom: es marquen uns objectius i, si s'obtenen, s'aconsegueix una bonificació.

Hi ha algun avanç respecte a la direcció per instruccions, ja que es bonifica a partir de la producció i s'accepten determinats marges d'actuació.

Alcalà (2002) exposa **característiques** i **errors** d'aquesta forma de dirigir:

- Hi ha sensació de poca capacitat d'influència, ja que els objectius es decideixen als nivells alts de l'organització, a vegades sense conèixer la realitat del lloc d'activitat.
- Molts cops es marquen tan sols objectius, però no es fan els plans d'acció.
- Hi ha un joc d'objectius: l'empresari posa uns objectius molt alts perquè suposa que s'aconseguiran menys; el col·laborador es dedica a pensar què pot fer per cobrar la recompensa, i els resultats de l'organització no li interessen.
- El cost de gestionar tot el sistema.
- La motivació baixa si els objectius es consideren inassolibles.
- L'estructura de l'organització és piramidal, amb nivells.
- Moltes vegades no se subministren els recursos necessaris per assolir els objectius.
- Molts cops, els objectius no estan alineats amb la missió de l'empresa i/o es canvien durant l'any sense canviar res en el sistema de retribució.
- Es tracta d'un sistema poc flexible.
- Si es treballa de forma seriosa suposa un pas cap a la consideració de la persona com a tal, en lloc de veure el treballador com un recurs més.

3.1.4. Direcció per valors

És una forma de dirigir que es va definir a finals dels noranta. Aquest sistema intenta afegir valors a la gestió.



Atenció

L'objectiu és aconseguir crear una organització on les persones puguin desenvolupar el seu sentit ètic.

Algunes **característiques** que identifiquen aquest tipus de direcció són:

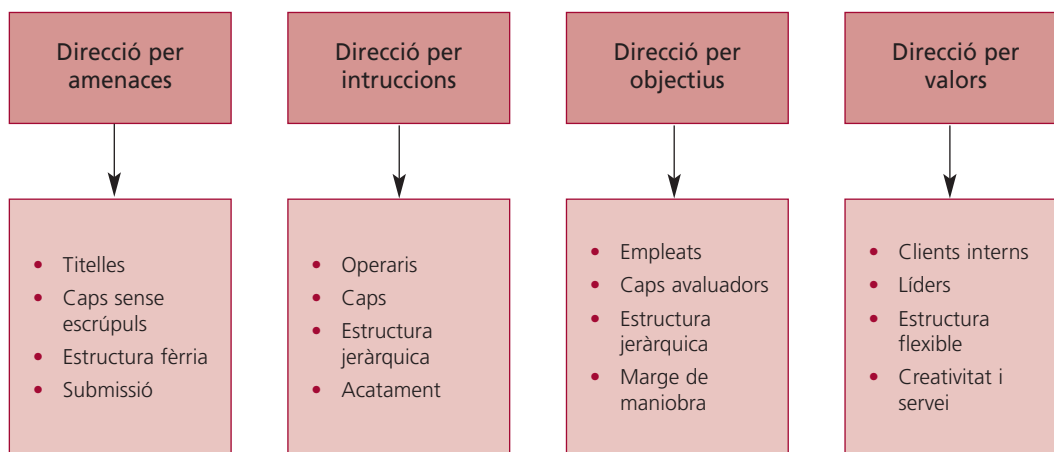
- Es persegueix el desenvolupament dels valors de participació, creativitat, compromís, confiança, desenvolupament i aprenentatge continu.
- És aplicable quan s'ha de treballar la creativitat, noves formes de pensar o noves idees.
- Centra la reflexió en el "per a què".
- La missió, la visió i els objectius de l'organització són totalment compartits amb els empleats.
- Es promou la creativitat i l'autonomia.
- Les estructures internes són flexibles i s'adapten al moment i a les necessitats per aconseguir els objectius.
- L'atenció se centra totalment en les persones.



Quin tipus de direcció es porta a terme actualment al teu ajuntament? Es podria canviar? Per quina? Què caldria fer?

3.2. CONCLUSIONS

El quadre 8 presenta de manera resumida aquests tipus de direccions comentats.



Quadre 8. Estils de direcció



Atenció

Revisant la situació actual es percep que, malgrat que la teoria ha avançat molt en la comprensió de les organitzacions potents i que aconsegueixen els seus objectius, molts anys de direcció basada en la por i en les instruccions encara condicionen moltes organitzacions amb mètodes poc efectius.

4. INTRODUCCIÓ AL LIDERATGE DE PERSONES

El lideratge és un concepte que ha estat i segueix sent motiu d'estudi per part de la psicologia social i la psicologia del treball amb molta insistència des dels anys quaranta.



Atenció

És normal que hi hagi molt d'interès per aquest tema, ja que en gran mesura s'observa que les organitzacions que tenen lideratges positius sobresurten de les altres en resultats, ambient de treball i perdurabilitat en el temps.

4.1. CARACTERÍSTIQUES DELS BONS LÍDERS

S'han realitzat diversos estudis sobre quins trets personals apareixen en els bons líders i quins coneixements han de tenir.

Els trets personals d'un bon líder es detallen al quadre 9.

Trets personals	Característiques
Ètica	És bàsic que la persona que lidera sigui honesta i coherent. Qualsevol dubte sobre la transparència de les seves paraules o sobre la intenció real que persegueix respecte a allò que diu als altres fa que es trenqui el principal vincle entre les persones i els seus líders: la credibilitat i, per tant, la confiança. Les paraules i els fets de qui lidera han de mostrar coherència.
Empenta, dinamisme i passió	Una persona apàtica no pot ser líder. Explicant amb intensitat el que veu, el que pensa, el que opina i la forma com proposa que actuï el grup, el líder s'exposa com a element a tenir en compte dins del grup. El líder a vegades no convenç per allò que diu, sinó per la manera com ho diu.
Desig de dirigir i assumir responsabilitats	El líder no pot quedar-se quiet davant d'un repte o d'una injustícia. Aquestes situacions el motiven i el mobilitzen. Ha de ser el primer exemple fent un pas endavant quan els altres no el fan però volen que algú ho faci.
Confiança en si mateix	Aquesta és una característica important, ja que és una persona que en moments clau haurà de prendre la decisió sol, haurà d'assumir el lideratge i haurà d'enfrontar-se a decisions arriscades que poden implicar grans compromisos amb els altres o la possibilitat de perdre la seva posició o credibilitat. Un cop preses, a més, és possible que durant un llarg temps no sigui possible saber si la decisió ha estat o no encertada. És en aquestes situacions que l'autoestima del líder el manté segur i confiat d'allò que fa, incloent-hi la capacitat de reconèixer els errors propis i la necessitat de prendre nous camins que no es creien adients en moments anteriors.
Egoless	(Concepte compost d'"ego", 'jo', i el terme anglès "less", 'menys': "menys jo"). El líder posa en segon terme la pròpia persona en benefici de l'altre, del grup o de la creativitat. És absolutament necessari per permetre incloure a la nostra opinió els punts de vista dels altres, noves possibilitats o reclamacions legítimes de persones, o per escoltar plenament.





Trets personals	Característiques
Creativitat	És un aspecte clau, ja que és necessari per poder veure les coses de forma diferent a com les veuen els altres i per donar solucions als problemes que es plantegen.
Interactivitat i orientació a persones	Ha de ser obert i capaç de comunicar. Parlar amb la gent i interactuar no pot ser una tasca feixuga. Al contrari, ha de ser la part més important del seu dia a dia.
Empatia i assertivitat	L'empatia és la capacitat de veure les situacions amb els ulls dels altres. L'assertivitat és la capacitat de dir el que es pensa evitant les emocions negatives. En ambdós casos, són eines per evitar el trencament dels vincles emocionals que estableix el líder amb els seus col·laboradors.
Col·laboració i participació	El líder demana implicació i, com ja s'ha apuntat, ha de ser coherent amb el que demana. Per tant, ell mateix ha de tenir capacitat per col·laborar en els processos i les tasques i participar activament en l'activitat general de l'equip.
Visionar	Trencar dogmes, estructures i normes obsoletes i cercar nous camins és una altra de les característiques claus del líder. El líder té la capacitat de crear visions, de recrear una situació futura com si ja s'hagués aconseguit. La capacitat d'innovar i "pensar diferent" li permet veure coses que als altres els costa imaginar.

Quadre 9. Trets personals del bon líder

D'altra banda, els **coneixements** que un líder precisa són:

- De l'**organització** o **negoci**. Alguns autors consideren necessari reforçar l'autoritat d'un líder amb coneixements específics del lloc o del negoci on es treballa. Potser no és absolutament necessari, però les persones esperen que qui les lidera tingui cert nivell de coneixement i d'experiència.
- Aplicació de l'**apoderament**. Conèixer i aprendre aquest concepte, així com tècniques per donar a les persones autonomia i capacitat de decisió per elles mateixes.
- **Formació i assessorament**. Usar tècniques i mètodes per formar i assessorar les persones amb l'objectiu de transmetre informació que els pot ser útil en el seu dia a dia.
- **Coach**. Saber ajudar les persones a reflexionar, de manera no intrusiva, per aconseguir que trobin respostes per elles mateixes.



Amb quins trets i coneixements del lideratge et veus reflectit? Quins em costen més? Per què em costen?

4.2. ESTILS DE LIDERATGE

Hi ha diferents estils de lideratge segons la perspectiva des de la qual s'ha analitzat aquest fenomen. Farem aquí esment a dues visions:

- Primer, la classificació d'estils de lideratge més estesa i, probablement, més pràctica: la teoria del lideratge situacional que Paul Hersey (1969) i Kenneth Blanchard (1982) van construir, afegint nous elements a la teoria tridimensional d'estils de direcció de Reddin (1967).
- Després parlarem dels models de lideratge segons Goleman, que també es poden considerar com un clàssic del lideratge.

4.2.1. Teoria del lideratge situacional (Hersey i Blanchard)



Atenció

Aquesta teoria determina quelcom que sembla molt evident: la nostra acció com a líders no sempre es pot fer de la mateixa manera, sinó que cal que adaptar-la en funció de la situació en la qual es troben els nostres col·laboradors.

També considera que cadascú de nosaltres té un **estil natural de lideratge**, que es correspon amb una de les quatre maneres de dirigir que es defineixen a la teoria. En conseqüència, tindrem una tendència a utilitzar aquest, i cal que sapiguem dominar-lo i exercir realment el lideratge que el nostre col·laborador necessita, no el que nosaltres utilitzem de forma natural.

El tipus de direcció i suport que els caps donen a cada empleat ha de variar en funció del nivell de desenvolupament de l'empleat, la seva competència i el seu grau de compromís cap a una tasca.

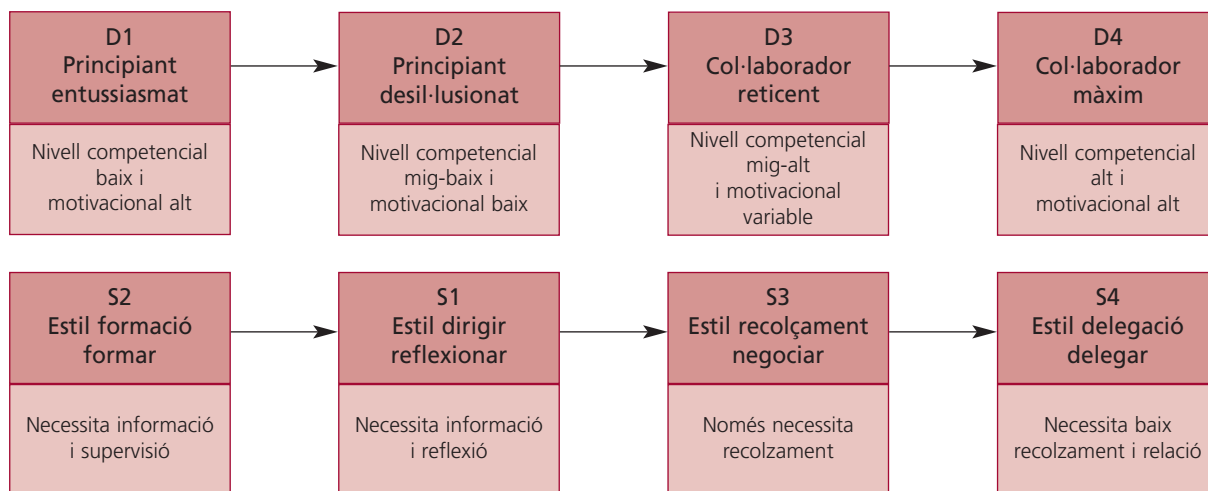


Atenció

La matriu del lideratge situacional de Hersey-Blanchard mostra quatre estils. El cap dóna més suport i direcció a un empleat que té un nivell baix de desenvolupament, mentre que en dóna menys a aquells que tenen nivells més alts. Usant aquesta teoria, molt fàcil d'aprendre i aplicar, s'assegura la productivitat, les relacions interpersonals s'aprofundeixen i, el més important, el nivell de desenvolupament dels seguidors creix. Tothom en surt beneficiat.

A cada persona se li assigna un **nivell de desenvolupament** (de D1 a D4). Després, en funció d'aquests nivells, apliquem a cada persona un **estil de direcció** (de S1 a S4) adient al nivell de desenvolupament. Cada estil de direcció es caracteritza en una forma de fer. Les persones passen pels nivells de desenvolupament i evolucionen. Això fa que calgui també anar canviant els estils de direcció.

Això s'esquematitza en el quadre 10, a la pàgina següent.



Quadre 10. Cadena de moments de desenvolupament i estils de lideratge d'Hersey-Blanchard

Nivell de disposició d'una persona (situacions D1 a D4)

El model es basa a identificar quin és el nivell de disposició d'una persona respecte a una tasca. Aquesta disposició té dues dimensions:

- Capacitat per fer la tasca: conjunt d'habilitats, coneixement i experiència.
- Compromís o voluntat: nivell de motivació i confiança.



Donades aquestes dues dimensions, es defineixen quatre possibles situacions que són la barreja matricial de les possibilitats i que s'identifiquen en el quadre 11.

En quin nivell de desenvolupament consideres que et trobes en la teva feina actual?

Situacions	Característiques
D1 Principiant entusiasmada	La persona que es troba en D1 presenta un alt nivell de compromís, juntament amb un baix nivell de competència. Es troba altament motivat per la tasca a exercir, però el seu nivell de coneixement o d'habilitat és baix.
D2 Principiant desil·lusionat	En una evolució normal, els membres del grup van aprenent a realitzar les noves tasques. El rendiment encara és baix. Això, junt amb les dificultats, pot fer que hi hagi una disminució de la motivació. És un període crític. El D2 es caracteritza precisament per nivells baixos tant de competència com de compromís. Per raons pròpies (incapacitat d'aprenentatge o d'adquirir determinades competències) o externes (manca de suport), la persona pot acabar perdent totalment la motivació per fer les coses i, per tant, deixa d'aprendre voluntàriament o involuntàriament i no pot assolir els objectius marcats.
D3 Col·laborador reticent	Si les coses van bé, el rendiment del col·laborador protagonista arriba a nivells adients. No obstant això, en aquesta fase ens trobem amb col·laboradors que no tenen confiança en les seves pròpies capacitats. Això repercuteix en el seu compromís, fent que aquest sigui vacil·lant i variable. Així, quan obté èxits se sentirà fortament motivat i compromès i, en canvi, quan ensopega perd la motivació i el compromís. També pot passar que, a causa de canvis propis (socials, familiars, professionals, generacionals) o externs (canvis de lloc o de jerarquia), la persona que és capaç per fer unes tasques concretes tingui menys interès a fer-les.
D4 Col·laborador al màxim nivell	La persona està motivada i ha arribat a un nivell alt de competència.

Quadre 11. Nivell de disposició

Diagnòstic i indicadors

Una de les claus perquè funcioni el model de Hersey-Blanchard és avaluar correctament la situació per triar i aplicar l'estil apropiat, recordant revisar contínuament aquesta elecció.

- En el cas de la **capacitat** de la persona, cal analitzar aspectes de coneixement, experiència i habilitat.
- En el cas de la **voluntat** de la persona, cal analitzar la seva motivació, la seva confiança i el seu compromís.

Transformació i canvis de situacions

Normalment, els nous col·laboradors comencen en el nivell D1. El líder els ajuda a arribar a D4 ajustant i adaptant el seu estil de direcció per afavorir que progressin durant la seva evolució.



De forma natural, el que esperariem és que una persona passés progressivament de la situació D1 a la D2 (de baixa intensitat), d'aquesta a la D3 (de baixa intensitat també) i per fi a D4. Això voldria dir que haurièrem fet una bona feina de direcció tot augmentant la competència de la persona i mantenint el seu entusiasme, sense que haguessin intervingut components externs desmotivadors.

El problema es produeix quan s'estanquen persones en els nivells D2 i D3 amb nivells molt baixos de motivació i compromís.

Dimensions del lideratge

Hem dit que segons la situació que diagnostiquem caldrà adoptar un estil de lideratge o un altre. Per tant, hi haurà quatre formes de liderar, una per a cada situació.

Les formes de liderar de la teoria situacional del lideratge es basen en dos tipus de **conductes**, segons estiguin orientades a:

- La **tasca**. Significa fins a quin punt s'involucra el cap per assenyalar a la persona col·laboradora quines són les seves responsabilitats, els seus deures i les seves maneres de fer. En aquest punt, la persona directiva defineix el paper de la persona col·laboradora.
- La **relació**. Inclou diverses formes de facilitació (donar suport) i, a diferència de les conductes orientades a la tasca, que utilitzen una comunicació en un únic sentit, aquesta es basa en la comunicació bidireccional.



Atenció

Atenent-nos a aquestes dues variables podem determinar que, segons cada situació, la nostra forma de liderar ha d'estar més orientada a explicar les tasques o més orientada a treballar la motivació (a través de la relació).



Els estils de direcció

Cada estil de direcció centra més o menys l'atenció en la tasca o en la relació, segons la situació. Poden observar-se al quadre 12.

Quin creus que és el teu estil de direcció natural? Hi ha algú a la teva àrea en qui podries delegar i no ho fas?

Estils	Característiques
S1 Direcció	Es caracteritza per la utilització d'un elevat nivell de comportament orientat a la tasca i un baix nivell de comportament de relació. Bàsicament s'ordenen les coses i s'expliquen amb el màxim detall per evitar ambigüitats. Cal saber donar ordres, explicar-se i també ajudar a reflexionar. S'utilitza quan la persona es troba en situació D2 .
S2 Formació	L'estil supervisió suposa utilitzar els dos tipus de comportament, l'orientat a la tasca i l'orientat a la relació. Quant a la tasca, s'explica què s'espera de la persona, com es fan les coses i els mètodes. Per altra banda, l'orientació a la relació implica reconèixer els avenços que es produeixen en el rendiment del col·laborador i demanar suggeriments. Saber formar és una de les necessitats d'aquesta forma de dirigir. S'utilitza quan la persona es troba en situació D1 .
S3 Suport	El líder que utilitza aquest estil manté un comportament de relació elevat, tot disminuint el comportament orientat a la tasca. Si la persona nota que se li vol dir el que ha de fer, probablement es distanciarà. Cal, doncs, prendre les decisions conjuntament amb la persona, donar suport als esforços que realitza i negociar amb ella el que volem obtenir. La negociació serà una de les habilitats més preuades. S'utilitza quan la persona es troba en situació D3 .
S4 Delegació	Ha de disminuir el nivell d'intervenció del cap, delegant la presa de decisions en els seus col·laboradors. Si no ho fa així, el col·laborador sentirà que no es confia en ell. La delegació és la clau d'aquesta forma de dirigir. S'utilitza quan la persona es troba en situació D4 .

Quadre 12. Estils de direcció (font: Generalitat de Catalunya i La Salle, 2010)

4.2.2. Els models de lideratge de Daniel Goleman

Una altra classificació que ha despertat molt d'interès darrerament és la de Daniel Goleman, que defineix sis estils de lideratge:

Al quadre 13 (veure pàgina següent), fem un petit resum basat en un article que el mateix Goleman va escriure.

Estils	Ús	Base	Acció directiva	Impacte
Imitatiu	No recomanable.	El líder estableix estàndards d'acompliment extremament elevats i els exemplifica ell mateix.	Si les persones no arriben als nivells que ell espera les substitueix. No acostuma a donar retroalimentació positiva, i sobretot la dona quan les coses no van bé. El líder no acostuma a donar instruccions clares, ja que pensa que són òbvies i ja s'han de conèixer, com si fos part de la responsabilitat de l'empleat.	<ul style="list-style-type: none"> Es trenca el clima laboral i la gent se sent aclaparada i es desmotiva. Es redueix l'autonomia i la confiança es perd.
Afiliatiu	Aconsellat.	Les persones són el més important, els valors estan per sobre de les tasques i els objectius. S'intenten crear llaços emocionals.	Intenta mantenir la gent en harmonia i feliç. No hi ha imposicions. Es dona llibertat sobre la manera de treballar. Dona molta retroalimentació positiva. Celebren i es troben informalment amb els col·laboradors.	<ul style="list-style-type: none"> Es fan molt lleials al líder i al grup, sentit de pertinença. Es comparteixen idees i hi ha innovació. Es genera confiança i flexibilitat.
Orientatiu o directiu	Recomanable, sobretot en situacions de crisi. No ho és si els col·laboradors són tan experts com el cap.	El líder orientatiu és un visionari, motiva la gent fent-li comprendre com el seu treball s'ajusta a una visió més àmplia de l'organització.	Engloba els objectius i les tasques necessàries amb la visió global. Dona retroalimentació positiva i negativa, però només referent a si les actuacions ens apropen a la visió o ens n'allunyen.	<ul style="list-style-type: none"> Es considera el sistema de lideratge més efectiu. Impacta sobre totes les parts del clima. La gent entén per què fa les coses i com són d'importants. Hi ha llibertat per innovar, experimentar i arriscar-se. Compte, però: si el cap sembla prepotent i arrogant es pot trencar l'harmonia.
Capacitador o Coach	En tots els casos, excepte si l'equip no vol aprendre o canviar. Fracassa si no se sap portar a terme.	Es focalitza en el desenvolupament personal.	Transmet als seus col·laboradors que hi confia plenament. Ajuda les persones a identificar fortaleses i debilitats i a ajustar-les. Promouen que els empleats estableixin reptes a llarg termini i planifiquin plans d'acció. Acorden rols i deleguen. Promouen l'aprenentatge transformacional. Dona retroalimentació ràpida i constructiva.	<ul style="list-style-type: none"> Impacte molt positiu en el clima i en el rendiment. Aconsegueix un impacte constant. Treu el millor de les persones. Saben el que s'espera d'elles respecte a la visió global. S'obté un compromís mutu, ja que els dos confien mútuament.
Participatiu o democràtic	Quan hi ha dubtes sobre quina és la millor direcció i es necessiten noves idees.	Consensuar les decisions.	Escolta les idees de la gent. Accepta opinions sobre les decisions i la forma de treballar. Promou responsabilitat i flexibilitat.	<ul style="list-style-type: none"> Genera confiança, respecte i compromís. Realisme sobre el que pot passar o no. Ineficiència per fomentar l'opinió i el debat. No és útil si els col·laboradors no són competents, ni en situacions de crisi.
Coercitiu	Amb cautela en situacions molt crítiques que requereixen un canvi radical o en emergències.	Autoritarisme únic.	Ell decideix el que s'ha de fer. Intimida, humilia. Només dona retroalimentació negativa. Es castiga a qui aporta idees.	<ul style="list-style-type: none"> Desapareix la flexibilitat. No hi ha noves idees, la gent deixa de proposar-les. No hi ha responsabilitat compartida. Erosiona l'autoestima. El clima empitjora. Desapareix el compromís.

Quadre 13. Models de lideratge de Goleman

Els estils de direcció de Goleman es diferencien dels de Hersey-Blanchard en el fet que no s'apliquen a una persona, sinó en funció de situacions. Segons Goleman, els directius o comandaments actuen d'una forma natural, però seria millor que actuessin segons la situació en la qual es troben.

Així doncs, si estem en una situació d'emergència o catàstrofe, el millor sistema de direcció és el coercitiu, sempre que el cap sàpiga el que cal fer. En canvi, aquest sistema és ineficaç en una situació en la qual se cerca la millora contínua, on el democràtic pot ser més interessant.

Com a conclusió, es pot considerar que és possible combinar els estils de Goleman amb els de Hersey-Blanchard. És a dir, un cop determinada la forma de gestionar l'equip en funció de la situació, llavors ajustarem l'estil per a cada persona.



Quin estil de direcció apliques en el teu cas?

Identifica l'estil d'algunes persones del teu voltant. Quines evidències suporten les teves conclusions?

Síntesi

La direcció de persones ha estat durant molt de temps un concepte secundari en la gestió de serveis o departaments, però és cada cop més evident que l'acció eficaç sobre un equip de persones és un element fonamental per aconseguir els objectius.



Atenció

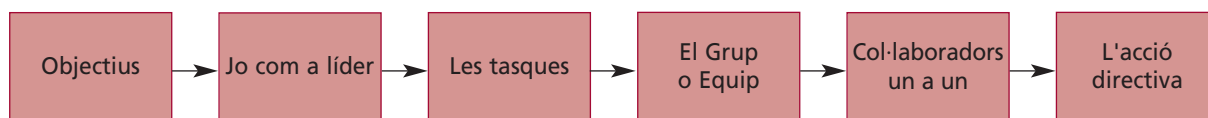
A partir d'aquest convenciment, hem de posar en joc tots els elements que cal tenir en compte: què vull aconseguir com a cap del grup de persones que lidero, individual i col·lectivament, i les millors pràctiques que cal aplicar.

Per tant, i seguint aquests elements, per millorar la capacitat de gestió d'equips caldrà que:

1. Comencem per saber quins objectius i quines fites són les que hem d'aconseguir a l'àrea.
2. En segon lloc, cal que el cap faci una anàlisi detallada de les seves capacitats comparades amb aquelles que són necessàries per exercir el lideratge, per identificar els elements que ha de millorar i quines accions pot fer per aconseguir aquesta millora.
3. La tercera part ja estarà orientada als col·laboradors. Podem començar analitzant si estan ben definides les tasques i quin tipus de grup es lidera (un equip d'alt rendiment, un equip, un grup o un equip negatiu), i en quina fase de la seva evolució es troba. Així s'entendrà la seva naturalesa i quines són les necessitats actuals del col·lectiu. Quan això estigui identificat es podrà començar a actuar per millorar-lo.
4. En quart lloc, s'ha de fer una anàlisi persona per persona per determinar en quina situació de desenvolupament es troba cadascuna i poder aplicar així el millor estil de lideratge.

De cada una de les parts esmentades seria bo fer-ne un escrit de diagnòstic, amb les solucions i les accions que el cap portarà a terme.

Per acabar de donar un sentit ampli a l'acció del cap és important que, a partir del moment en el qual s'han interioritzat tots aquests coneixements, s'apliquin en el dia a dia. Cal convertir la gestió de persones en la tasca prioritària, i entendre que per aconseguir els objectius d'àrea o de departament el més important és fer funcionar de manera coordinada i amb motivació les persones que en formen part.



Glossari

Apoderament

Donar a les persones el poder de prendre decisions, cosa que cal informar i valorar les aportacions que es fan.

Aprenentatge transformacional

Aprendre a pensar d'una manera diferent. No n'hi ha prou aprenent uns continguts o unes competències. Per fer les coses realment de forma diferent s'ha de canviar la forma com es veuen i com es processen mentalment.

Autoestima

Capacitat humana d'autovaloració. És essencial per a la supervivència psicològica. Consisteix en la consideració que es té sobre un mateix respecte als altres.

Autorealització

Tendència natural que tenen les persones a desenvolupar de manera saludable la seva personalitat. Una persona s'autorealitza quan passa d'un estat de necessitat a un estat on considera que ha aconseguit resoldre aquesta necessitat. L'autorealització pot esdevenir com a conseqüència d'aconseguir reptes, aprendre, sentir-se acceptat o acceptar les limitacions.

Autoritat

Una de les formes més cabdals del poder. Pot ser de diverses naturaleses: política, moral, religiosa, econòmica. L'autoritat implica sempre un grau de legitimació, procés que fa que l'autoritat sigui mínimament acceptada per la col·lectivitat. Es pot tenir poder i no tenir autoritat, i a l'inrevés; no tenir poder formal però estar capacitat per l'equip per exercir autoritat.

Clima laboral

S'anomena així la valoració de l'ambient de treball, considerant aquest com la suma dels estats d'ànim dels treballadors que el conformen. El clima laboral dóna una idea sobre si les persones estan bé o malament en el lloc de treball, i les causes que motiven aquest estat. Si el clima laboral és negatiu acostuma a produir forces centrífugues, i els empleats volen marxar. Si no poden, llavors creix la desmotivació.

Competències

Indicis integrals d'aptituds, trets de personalitat, actituds i coneixements adquirits. L'assertivitat, per exemple, és una competència.

Credibilitat

Nivell de confiança que les persones atorguen a una altra persona. Si la credibilitat és alta, allò que la persona digui serà considerat cert sense haver de verificar-ho o d'aportar evidències. En cas de poca credibilitat, qui fa una afirmació haurà d'aportar proves si vol aconseguir que el que ha dit es consideri cert.

Delegació

Tècnica que consisteix en la transferència a una persona de l'execució de funcions de les quals és titular el superior, qui continua conservant-ne, però, la responsabilitat.

Dogma

Principi fonamental, veritat universal i indiscutible o afirmada com a tal.

Emoció

Reacció de la persona que es produeix involuntàriament davant de fets. Les emocions comporten reaccions fisiològiques difícils de controlar. Tenen un impacte en la personalitat de l'individu, ja que les causes que les provoquen queden especialment gravades a la memòria com a experiències més rellevants que les altres.

Externalització

Traspasar unes feines concretes a persones que no formen part estructural de la organització. Es fa un contracte només per a aquestes tasques i s'acaba la relació quan les feines han estat acabades o han deixat de tenir sentit.

Objectius

Expressió dels resultats que es pretenen aconseguir en un temps determinat.

Retroalimentació

Consisteix a dir a una persona quina és la percepció sobre el que ha fet, si ho ha fet bé o malament, i si ho ha fet amb una bona intenció o no. La retroalimentació pot ser positiva o negativa. La positiva és un reforç, i la negativa cerca la correcció d'actituds.

Rol

Conjunt de tasques que s'atribueixen a una persona.

Sistemes de retribució

Mètodes per determinar la quantitat de diners o beneficis que ha de rebre un empleat basant-se en un criteri (per objectius, per tasques, per hores treballades...).

Status quo

Estat actual de les coses, de les relacions, de les posicions de poder...

Tasca algorítmica

Tasca que segueix una sèrie d'instruccions en un únic recorregut que porta a una sola conclusió.

Tasca heurística

No existeix algoritme per resoldre-la, i cal experimentar i trobar una solució nova.

Visió

Recreació d'un futur possible per a la persona que el visualitza. La visió, a diferència de somniar, provoca acció i moviment per arribar-hi.

Per saber-ne més

PALOMO VADILLO, M.T. (2005) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.

Llibre eminentment pràctic. Ofereix una visió integral de l'estructura conceptual i de les tècniques de direcció de persones. Amb aquest llibre, l'autora pretén orientar comandaments i directius en les funcions de lideratge i motivació, i guiar estudiants en l'àmbit dels recursos humans. Per això aporta diversos exercicis pràctics, de manera que el lector podrà autoavaluar-se en cadascun dels temes proposats. L'índex es compon de: lideratge, motivació, l'equip de treball, les competències del comandament i les eines de gestió per desenvolupar i dirigir equips.

PINK, D.H. (2009) *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.

Aquest interessant llibre tracta sobre la nostra naturalesa humana, el nostre comportament i, molt especialment, sobre què és allò que ens estimula a fer el que fem. Ensenya com el que en realitat desitgem com a individus és la llibertat de decidir els nostres objectius, no deixar d'aprendre i ser capaços d'aportar i millorar la nostra vida i la del nostre entorn. Autonomia, excel·lència i pervivència són els tres nous pilars de la motivació. Explica les idees a través de casos reals i estudis científics. L'autor adverteix sobre les conseqüències negatives de mantenir els corrents de direcció tradicionals. En la seva opinió, la creativitat i la innovació protagonitzen l'activitat econòmica i el desenvolupament social, mentre que els paradigmes del càstig i la recompensa apareixen com a fre als resultats i a la millora de l'organització.

GENERALITAT DE CATALUNYA I LA SALLE (2010) *Llibre 1. Bloc Habilitats directives i financeres – Projecta't Fem créixer el teu projecte empresarial*. Barcelona: Generalitat de Catalunya-Departament de Treball.

Aquest és un interessant recurs ofert per la Generalitat de Catalunya als participants del programa "Projecta't" durant l'any 2011. "Projecta't" estava adreçat a persones que es plantejaven projectes empresarials, i la documentació entregada donava idees conceptuals sobre diferents àmbits de la direcció, la venda, les finances, etc. En el llibre 1, en concret, hi ha els capítols d'habilitats directives i de finances. En el primer capítol hi ha explicacions força senzilles i alhora molt gràfiques del model d'estil de lideratge de Hersey-Blanchard, de gestió del temps, de gestió de reunions, de negociació i de presentacions eficaces.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2007) *Dirigir personas en la empresa: enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Pirámide.

L'obra, fruit d'anys d'experiència empresarial i docent, combina les arrels antropològiques i les aplicacions pràctiques per a una tasca directiva actual. Estudia, des d'un enfocament pluridisciplinari, el nou paper que tenen les persones en les organitzacions on treballen, i aborda els temes fonamentals que configuren avui dia una direcció moderna dels recursos humans: coneixement, selecció, formació, motivació i direcció. Pretén apropar les seves idees i els seus raonaments al dia a dia de les organitzacions i de les persones que les componen, sense oblidar mai el context socioeconòmic en què ambdues categories es desenvolupen. El text inclou exemples, situacions i comentaris que il·lustren i complementen les explicacions.

NELSON, B. (2005) *1001 formas de motivar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.

L'autor d'aquest innovador *best-seller* ens porta un pràctic manual ple d'idees per incrementar la participació i l'entusiasme dels col·laboradors. L'obra recull estudis de casos, exemples, suggeriments, així com cites de centenars dels empresaris i líders del món dels negocis més destacats. Aquest llibre és una eina per aconseguir el millor de cada persona de l'organització. Bob Nelson és un dels vicepresidents de *Blanchard Training and Development*.

FERNÁNDEZ AGUADO, J.; URARTE, M. (2008) *Patologías en las organizaciones*. Madrid: Lid.

Aquest llibre parteix de la idea que totes les organitzacions, igual que les persones, tenen malalties que minven la seva capacitat de donar el millor d'elles mateixes, per la qual cosa cal acudir a la consulta d'un especialista que permeti posar en ordre la seva salut. El text conté cadascuna de les malalties identificades pels autors (més de 40 en total: osteoporosi, anèmia, hipermetropia, artrosi, esquizofrènia, etc.) classificades atenent a 15 criteris segons la:

- Gravetat: lleus, greus, molt greus.
- Edat: d'infància, d'adolescència, de maduresa o de vellesa.
- Malaltia: físiques, psicològiques o psiquiàtriques.
- Freqüència: esporàdiques, endèmiques o epidèmiques.
- Procedència: endògenes (internes o pròpies) o exògenes (externes o alienes).

Per a cadascuna de les patologies en particular s'estableix el «diagnòstic», atenent els "síntomes" i les "causes", i posteriorment s'indica el «tractament» per a la seva curació.

Referències bibliogràfiques

- EACHEVARRÍA, R. (2001) *La empresa emergente*. Buenos Aires: Granica.
- FAINSTEIN, H.N. (1997) *La gestión de equipos eficaces*. Argentina: Macchi.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2007) *Dirigir personas en la empresa: enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Madrid: Pirámide.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.; URARTE, M. (2008) *Patologías en las organizaciones*. Madrid: Lid.
- FLORES, F. (1997) *Inventando la empresa del siglo XXI*. Chile: Dolmen.
- GENERALITAT DE CATALUNYA I LA SALLE. (2010) *Llibre 1. Bloc Habilitats directives i financeres – Projecta't Fem créixer el teu projecte empresarial*. Barcelona: Generalitat de Catalunya-Departament de Treball.
- GOLEMAN, D.; MCKEE, A.; BOYATZIS, R.E. (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. EUA: Harvard Business School Press.
- LAZZATI, S. (1996) *Anatomía de la Organización*. Buenos Aires: Macchi.
- NELSON, B. (2005) *1001 formas de motivar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- PACETT, F. (1995) *No los despida, Motíuelos*. Barcelona: Paidós.
- PALOMO VADILLO, M.T. (2005) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.
- PINK, D.H. (2009) *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000.
- URARTE, M.; i VV.AA. (2007) *Forjadores de Líderes*. Madrid: Lid.
- WELLINS, R.S.; BYHAM, W.C.; WILSON, J.M. (1991) *Empowered Teams*. San Francisco: Jossey Bass Inc. Publishers.
- WHETTEN, D.A.; CAMERON, K.S. (1995) *Developing Management Skills*. Austràlia: Pearson Education.
- WHITMORE, J. (1995) *Entrenando para el desempeño empresarial. Guía práctica para desarrollar sus propias habilidades*. Barcelona: Paidós.

PÀGINES WEB

"Management Grid"

http://en.wikipedia.org/wiki/File:Management_Grid.PNG

Última consulta: 26/08/2011. Llicència Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0.