

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:

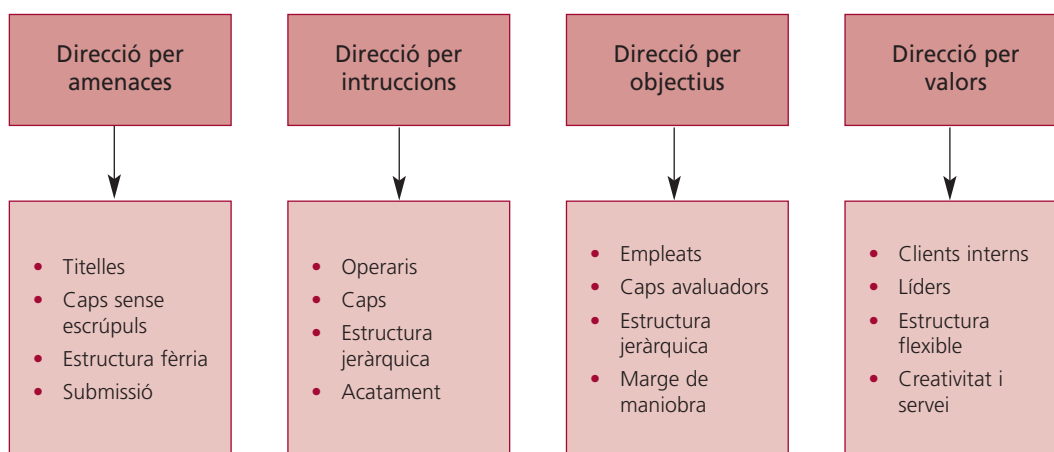
- Es persegueix el desenvolupament dels valors de participació, creativitat, compromís, confiança, desenvolupament i aprenentatge continu.
- És aplicable quan s'ha de treballar la creativitat, noves formes de pensar o noves idees.
- Centra la reflexió en el "per a què".
- La missió, la visió i els objectius 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.