

### 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.

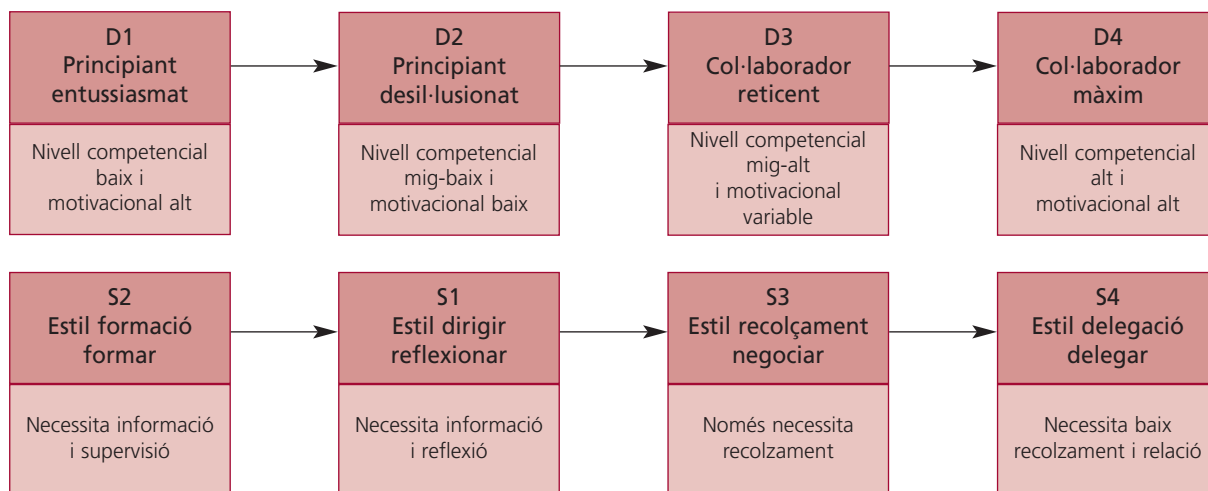


#### Atenció

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
<b>D1</b> 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.
<b>D2</b> 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.
<b>D3</b> 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.
<b>D4</b> 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
<b>S1 Direcció</b>	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 <b>D2</b> .
<b>S2 Formació</b>	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 <b>D1</b> .
<b>S3 Suport</b>	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 <b>D3</b> .
<b>S4 Delegació</b>	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 <b>D4</b> .

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
<b>Imitatiu</b>	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"> <li>Es trenca el clima laboral i la gent se sent aclaparada i es desmotiva.</li> <li>Es redueix l'autonomia i la confiança es perd.</li> </ul>
<b>Afiliatiu</b>	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"> <li>Es fan molt lleials al líder i al grup, sentit de pertinença.</li> <li>Es comparteixen idees i hi ha innovació.</li> <li>Es genera confiança i flexibilitat.</li> </ul>
<b>Orientatiu o directiu</b>	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"> <li>Es considera el sistema de lideratge més efectiu.</li> <li>Impacta sobre totes les parts del clima.</li> <li>La gent entén per què fa les coses i com són d'importants.</li> <li>Hi ha llibertat per innovar, experimentar i arriscar-se.</li> <li>Compte, però: si el cap sembla prepotent i arrogant es pot trencar l'harmonia.</li> </ul>
<b>Capacitador o Coach</b>	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"> <li>Impacte molt positiu en el clima i en el rendiment.</li> <li>Aconsegueix un impacte constant.</li> <li>Treu el millor de les persones.</li> <li>Saben el que s'espera d'elles respecte a la visió global.</li> <li>S'obté un compromís mutu, ja que els dos confien mútuament.</li> </ul>
<b>Participatiu o democràtic</b>	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"> <li>Genera confiança, respecte i compromís.</li> <li>Realisme sobre el que pot passar o no.</li> <li>Ineficiència per fomentar l'opinió i el debat.</li> <li>No és útil si els col·laboradors no són competents, ni en situacions de crisi.</li> </ul>
<b>Coercitiu</b>	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"> <li>Desapareix la flexibilitat.</li> <li>No hi ha noves idees, la gent deixa de proposar-les.</li> <li>No hi ha responsabilitat compartida.</li> <li>Erosiona l'autoestima.</li> <li>El clima empitjora.</li> <li>Desapareix el compromís.</li> </ul>

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?