



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?