

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:

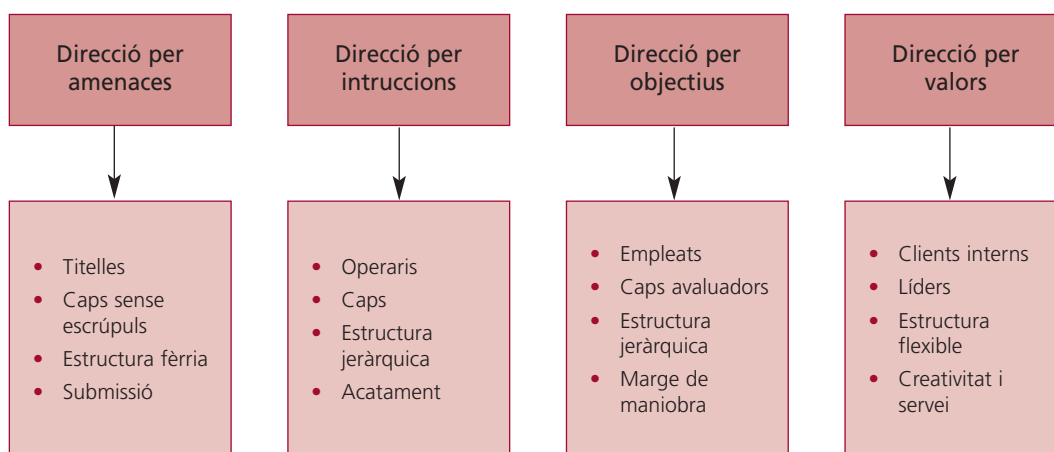
- Es persegueix el desenvolupament dels valors de participació, creativitat, compromís, confiança, desenvolupament i aprenentatge continu.
- És aplicable quan s'ha de treballar la creativitat, noves formes de pensar o noves idees.
- Centra la reflexió en el "per a què".
- La missió, la visió i els objectius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