

Lideratge i delegació. Estils de direcció

Jordi Adell Herrera

PID_00188650

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Definició d'estils de lideratge	7
1.1. Aproximació al concepte de lideratge	7
1.1.1. Lideratge com a qualitat personal del líder	7
1.1.2. Lideratge com una funció dins d'una organització, comunitat o societat	8
1.2. Les idees dels gurus	11
1.3. Estils de lideratge	12
1.3.1. Estils de direcció	13
1.3.2. Característiques dels estils de direcció	14
2. Capacitació de líders	18
2.1. Concepte d'entrenament o <i>coaching</i>	18
2.1.1. L'entrenador o <i>coach</i>	18
2.1.2. Nivells d'aprenentatge	19
3. Estils de lideratge i situacions professionals	21
4. Pautes per a motivar les persones	23
4.1. Pautes per a motivar	24
5. Delegació	26
5.1. Què entenem per delegar?	26
5.1.1. Diferència entre delegació i participació	27
5.1.2. Diferència entre delegació i abdicació	28
5.2. Avantatges que es desprenen de la delegació	28
5.2.1. Avantatges per a qui delega	28
5.2.2. Avantatges per al delegat	28
5.2.3. Avantatges per a l'empresa	29
5.3. Barreres a la delegació	29
5.4. Les regles de joc de la delegació	30
6. Condicions per a la delegació	32
6.1. En qui delegar	32
6.2. Què cal delegar	33
6.3. Què no s'ha de delegar	34
6.4. El procés de la delegació	35
6.4.1. Procés de delegació Stafford/Grant	36

6.5. La delegació cap amunt	36
7. Estructura organitzativa i delegació.....	38
8. Delegació i gestió del temps.....	40
8.1. El control del temps en la feina	40
8.1.1. Causes pròpies	40
8.1.2. Causes alienes	41
8.2. Procés de gestió efectiva del temps	42
8.3. Els principis que regeixen l'ús del temps	44
8.4. La paràbola de la gestió del temps	45
Resum.....	47
Activitats.....	49
Exercicis d'autoavaluació.....	49
Solucionari.....	53
Bibliografia.....	55

Introducció

Cada dia es produeixen canvis en el nostre entorn que ens exigeixen canviar les maneres d'actuar i de planificar. Les estratègies que empràvem ahir poden no servir avui perquè tot es transforma. Si no ho creiem així, estem interpretant el present amb els ulls del passat i ningú no vol romandre estancat. Per a poder adaptar-nos als petits canvis del dia a dia en el món de l'empresa, calen molts elements: formació, personal capacitat, comunicació, actituds proactives i, sobretot, un bon líder que dirigeixi de manera eficient. Quan es pensa en un bon líder, se sol coincidir amb la idea d'una persona que té visió de futur i que està preparada per a delegar tasques de manera apropiada, oferint els treballs i els recursos oportuns als seus col·laboradors, i per a organitzar així el seu propi temps. D'altra banda, també es pensa en una persona que sàpiga motivar el seu recurs i raó de ser: el personal que té al seu càrrec.

El propòsit d'aquest mòdul és reflexionar sobre aquests temes: la importància en l'actualitat empresarial del lideratge i de la delegació dins de la direcció d'equips de treball.

Objectius

Aquesta assignatura intenta proporcionar una sèrie de coneixements que us permetran d'assolir els objectius següents.

- 1.** Conèixer els perfils dels diferents estils de líders de les organitzacions des d'alguns dels plantejaments teòrics sobre el lideratge.
- 2.** Reflexionar sobre el procés de capacitació que pot seguir un líder.
- 3.** Inferir els factors que ajudaran a exercitar el lideratge dels gestors de persones a partir de les pautes per a motivar les persones col·laboradores.
- 4.** Identificar els millors processos de planificació del temps, partint de l'anàlisi dels factors que en motiven la pèrdua.
- 5.** Reconèixer la delegació com una de les funcions bàsiques del líder per a la gestió del temps.

1. Definició d'estils de lideratge

1.1. Aproximació al concepte de lideratge

"Lideratge és la capacitat de transformar la visió en realitat." (Warren G. Bennis)

Es pot interpretar el lideratge des de dues perspectives: com a qualitat personal del líder o com a funció dins d'una organització, comunitat o societat.

1.1.1. Lideratge com a qualitat personal del líder

La literatura empresarial enumera una sèrie d'atributs que els líders tenen o haurien de tenir. Alguns gurus creuen que existeixen certes característiques que són realment importants i que la resta són opcionals o depenen de la situació. Peter Drucker, per exemple, hi va més enllà, rebutja fins i tot la possibilitat de trobar uns quants atributs fonamentals: "L'únic tret de la personalitat –diu– que tenien en comú tots els líders que he conegut era el carisma". Tanmateix, existeixen atributs propis dels líders que ens poden ajudar a aproximar-nos a aquesta figura esmentada tantes vegades en els llibres de gestió.

Els ingredients bàsics del líder, segons **Warren G. Bennis**, es poden resumir en els següents aspectes:

- a) **Visió:** té una idea clara sobre el que vol fer –professionalment i personalment– i la força per a persistir als contratemps i, fins i tot, als fracassos.
- b) **Passió:** té una passió fonamental per les promeses de la vida, combinada amb una passió molt particular per una vocació, professió, acció.
- c) **Integritat:** la seva integritat deriva del coneixement de si mateix, franquesa i maduresa. Coneix les seves fortaleses i les seves debilitats, actua d'acord amb els seus principis i ha après per experiència com aprendre i treballar amb els altres.
- d) **Confiança:** s'ha guanyat la confiança dels altres.
- e) **Curiositat:** s'ho qüestiona tot i vol ampliar els seus coneixements tant com sigui possible.
- f) **Gosadia:** vol córrer riscos, experimentar i provar experiències noves.

El lideratge és un esdeveniment i no un tret. Té a veure més amb el que un fa i amb qui s'està que no pas amb qui és. És, en primer lloc, comprendre els punts forts i febles d'un mateix i després assumir papers de conducció i responsabilitat per mitjà dels quals poder connectar d'una manera especial amb els seguidors.

1.1.2. Lideratge com una funció dins d'una organització, comunitat o societat

Aquesta perspectiva no emfatitza les característiques del líder, sinó que l'interpreta com a resultat de les necessitats d'un grup que vol assolir els seus objectius. El líder no ho és per les seves habilitats o característiques personals en si mateixes, sinó perquè aquestes facetes són percebudes pel grup com les necessàries per a aconseguir l'objectiu.

El líder es diferencia de la resta de membres del grup perquè té més influència en les activitats i en la seva gestió; d'aquesta manera, serà l'encarregat de distribuir les responsabilitats entre els membres del seu grup. Com que el lideratge depèn del grup, és imprescindible analitzar-ne les característiques i el context en què es desenvolupa, factors que determinen qui es convertirà en líder de grup. Una persona que destaquí com a líder en una organització pot no veure's com a tal en una altra organització. Els lideratges recauran en persones diferents segons el context o moment de l'empresa, ja que o bé es pot necessitar una acció ràpida que demani una classe de líder, o una planificació detallada d'un projecte amb un líder diferent.

Definició de líder

Des de la perspectiva del lideratge com una funció, un líder és el cap visible d'un grup, capaç de prendre la decisió encertada i d'influir en els altres i d'inspirar-los per a assolir una meta comuna. Per tant, el lideratge implica sempre més d'una persona.

El líder és el resultat de relacions funcionals amb persones específiques en una situació específica, més que de les seves característiques personals.

Cada grup elabora el seu prototip ideal i, per tant, no hi pot haver un ideal únic per a tots els grups.

Els líders actuals s'han de centrar més a desenvolupar una visió per a les seves organitzacions que a dissenyar estratègies empresarials. Per a fer-ho, sembla oportú esbossar les "megahabilitats" que té un líder, segons **Burt Nanus**, algunes de les quals coincideixen amb els autors anteriors:

- **Visió de futur:** manté la seva vista ferma en l'horitzó llunyà, fins i tot quan s'hi dirigeix.
- **Domini dels canvis:** regula la velocitat, la direcció i el ritme del canvi en l'organització, de manera que el seu creixement i la seva evolució concorden amb el ritme extern dels esdeveniments.

- **Diseny de l'organització:** és un constructor en la institució, el llegat del qual és una organització capaç de triomfar en complir les prediccions que havia fet.
- **Aprenentatge anticipat:** és un aprenent per a tota la vida que està compromès a promoure l'aprenentatge organitzatiu.
- **Iniciativa:** demostra tenir l'habilitat per a fer que les coses succeeixin.
- **Domini de la interdependència:** inspira els altres a tenir idees i a confiar els uns en els altres, a comunicar-se bé i, sovint, a buscar solucions col·laboradores als problemes.
- **Alts nivells d'integritat:** és honrat, honest, tolerant i formal, curós, obert, lleial i compromès amb les millors tradicions del passat.

En conclusió, les característiques generals d'un líder, tant de qualitat personal com de funció dins d'una organització, són les següents:

- **Confiança:** per a construir la seva autoconfiança ha de fer una llista de les seves qualitats i dels seus èxits del passat encara que siguin molt petits –la capacitat de comunicació, sentit de l'humor, reptes assolits, etc.
- **Coneixement propi:** si és conscient de les seves pròpies qualitats i les utilitza, aconseguirà abans l'èxit, afegint-hi el coneixement de la mateixa empresa a fi de tenir-hi una visió de futur apropiada.
- **Integritat entre fets i paraules:** el grup no confiarà en un líder que no fa el que diu, i per tant no el veurà capacitat com a tal.
- **Decisió:** sobre la base del seu coneixement personal, les seves qualitats i del coneixement de l'empresa, tindrà coneixement de causa per a prendre la decisió més apropiada per a cada moment.
- **Actitud realista-optimista-positiva:** veure la part bona de cada situació és imprescindible per a pensar en diversos camins que permetin sortir d'un incident o optimitzar un factor. Una visió negativa o derrotista podria bloquejar les idees fent pensar que no es pot aconseguir res millor i impedir la consecució dels objectius del grup.
- **Visió:** el líder mira el bosc des de dalt, sense entrar a caminar-hi i perdre's pel laberint que no li deixaria veure el camí cap a la meta de l'organització. És una característica bàsica del líder, la seva visió està relacionada amb els projectes i les idees per al futur de l'empresa. Les persones que tenen visió es caracteritzen per les innovacions que pensen o fan per a l'empresa.

Aquesta visió és la destinació cap on es dirigeixen els seus col·laboradors i és per això que ha de saber transmetre-la.

- **Permissivitat:** les empreses de tecnologia han pres la iniciativa a l'hora de demostrar que una cadena de comandament menys autoritària pot produir excel·lents resultats. A Microsoft de Bill Gates, es gaudeix d'un ambient semblant a un campus universitari, on la permissivitat és la norma, no l'excepció.

Bibliografia

Warren Blank (1995). *The Nine Natural Laws of Leadership* (pàg. 10). Nova York: Amacom.

Les nou lleis naturals del líder

Warren Blank (1995) parla de les nou lleis naturals del líder:

- Un líder té seguidors aliats de bona voluntat.
Gran part de l'activitat d'un líder s'ha d'encaminar a aconseguir seguidors. La majoria de la gent que aspira a liderar es fa la pregunta inicial errònia: "Com lidero?" o "Què he de fer per a ser un líder?". Són preguntes que revelen la creença equivocada que el lideratge està format per parts. Les qüestions correctes són: "Com puc aconseguir que els altres em segueixin?", "Quines són les necessitats dels altres?" i "Com puc guanyar aliats?".
- El lideratge és una acció recíproca.
Aquesta segona llei deriva de l'anterior. El lideratge és una qüestió de relació entre el líder i els seus seguidors: un tot indivisible semblant a un ball, una relació contínua entre el líder i el seguidor. S'entén millor com un camp d'interacció. No és tant una qüestió personal, com impersonal. El lideratge de Microsoft no és degut a la capacitat innovadora de Bill Gates, sinó a l'harmonia o a la connexió que existeix entre Gates i la seva gent.
- El lideratge és un esdeveniment.
Com tots sabem, les relacions no sempre són duradores. Per tant, si el lideratge és una relació, els líders tampoc no seran sempre líders; un líder avui pot tenir carreres amb grans alts i baixos. El camp d'interacció existeix només mentre els líders tenen seguidors.
- Els líders actuen sobrepasant els límits dels procediments definits per les seves organitzacions.
- El lideratge implica risc i incertesa.
- No tothom seguirà la iniciativa d'un líder.
- El coneixement –capacitat per a processar la informació– crea el lideratge.
- El lideratge és un procés reflexiu.
- Els líders i els seus seguidors processen la informació segons un sistema de referències subjectives i internes.

El poder del lideratge

Sorgeix del control que tingui el líder sobre allò que el grup vol per tal de satisfer el seu fi: pot ser el control d'un determinat coneixement o tema, el control de recursos econòmics que permetin al grup satisfer les seves necessitats, etc.

El líder es mantindrà com a tal sempre que el grup percebi que és el mitjà per a assolir els seus objectius i senti que els ofereix més del que ells aporten.

Característiques impròpies d'un líder

Arrogància. El líder no es pot considerar una deïtat suprema. No seria líder si no tingués plantilla, així que ha d'evitar el comportament autocràtic i egocèntric.

Mal geni. Deixar a banda les emocions negatives i els atacs personals contra els col·laboradors.

Proximitat i microgestió. El líder manté certa distància amb els seus col·laboradors, perquè l'empleat se senti amb prou confiança en si mateix per a exercir les seves responsabilitats de manera independent i perquè el líder pugui mostrar, dirigir i oferir les eines adequades a tots els seus col·laboradors per igual.

1.2. Les idees dels gurus

L'extensa literatura sobre aquesta temàtica ens condueix a la reiteració d'idees que tractem de sintetitzar en aquest punt.

Les millors idees dels gurus sobre el lideratge es poden resumir en els següents punts:

1) Tots els líders no són iguals. Encara que hi ha característiques comunes a diversos líders, com pot ser el desig de liderar, la disposició per a prendre riscos, la necessitat d'assolir objectius, etc., aquestes característiques no són compartides necessàriament per tots els líders.

2) El líder actual pot no ser-ho demà. El lideratge es dóna com a conseqüència d'una sèrie d'esdeveniments independents entre si. Per tant, una persona que triomfa com a líder en l'actualitat, pot no ser líder demà o quan es troba davant un grup de seguidors diferent.

3) Els líders sempre tenen seguidors. Aquesta és l'única característica que diferencia els líders dels que no ho són. Són els aliats que representen la cara oposada necessària de la moneda del lideratge.

4) El nou líder requereix nous rols. Ha de ser més visionari que estrateg; més agent de canvi i servent que arquitecte de sistemes o enginyer.

5) El lideratge es basa en les relacions. El lideratge té a veure fonamentalment amb la relació entre líders i seguidors. Per això, la tasca principal de tots els líders és construir i mantenir una sòlida relació amb els altres.

6) Aprendre a liderar és un procés continuat. La formació, els seminaris, els cursets i la consultoria poden polir les qualitats per al lideratge que una persona ja té.

Reflexió

Per a saber si en una organització hi ha un líder, hem de reflexionar sobre els aspectes següents:

Líder	No líder
Ajuda els altres.	Presideix el desordre.
Pensa en la manera de fer més eficient el personal respecte dels objectius de l'empresa i en la manera de recompensar-lo.	Pensa en la seva recompensa, en el seu estatus, en la manera com el veuen des de l'exterior.
Escolta bé.	Parla bé.

Líder	No líder
Es caracteritza per la seva humilitat.	Es caracteritza per la seva arrogància.
Es mostra equitatiu.	Mostra preferències per algunes persones i n'explota d'altres.
S'arromanga si cal.	No vol embrutar-se les mans.
Delega tots els treballs importants.	Es reserva totes les decisions finals.
Li agrada la transparència.	Li agrada el secretisme.
Considera les faltes com a oportunitats d'aprendre.	Considera que els errors són ofenses que cal castigar.

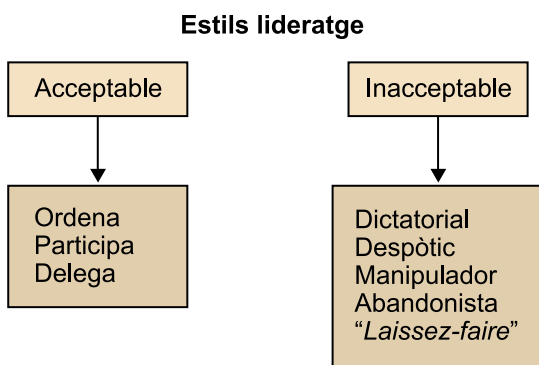
Guiar és ensenyar la gent a fer la seva contribució i a participar a l'empresa com a membres actius. Un guia eficaç crea guanyadors, dóna l'impuls necessari, dóna valor a cada espurna en la foscor.

En resum i com a tancament d'aquesta aproximació al concepte de lideratge, volem aportar-ne una idea particular:

El líder és l'arquitecte que dissenya i dirigeix la construcció, que escolta necessitats i encaixa tasques segons les habilitats de cada equip i que, finalment, es responsabilitza dels resultats de l'obra, de l'organització.

1.3. Estils de lideratge

Existeixen estils bàsics de comandament que es poden considerar més o menys acceptables o inacceptables. Un líder pot imposar-se, pot fomentar la participació del seu equip (ho ha de fer) i, sobretot, ha de delegar. No obstant això, hi ha una barrera, de vegades poc definida, en la qual s'utilitza el despotisme, la manipulació, o el "fes-ho com puguis" sense dotar de mitjans els col·laboradors. Establim primer aquesta distinció entre el que és acceptable i el que podríem considerar com a pràctiques de comandament no acceptables.



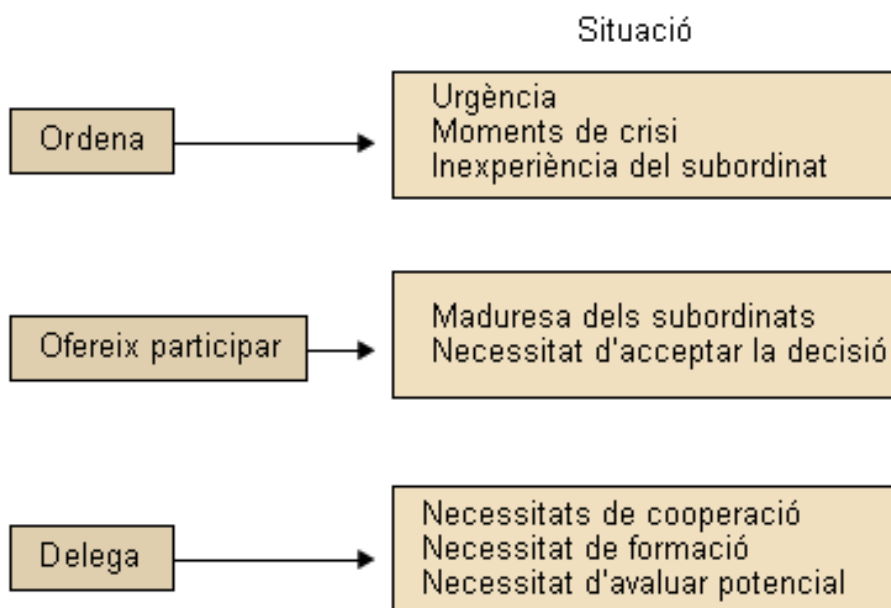
És evident que si s'està cremant la fàbrica, no podem convocar una reunió per tal de contrastar opinions. Convé assumir el comandament, liderar la situació i ordenar que es facin tasques concretes. Passada la situació, aquesta podrà ser valorada per tots els membres del grup. Aquesta situació és un cas extrem.

A l'hora de dur a terme un projecte, cal la completa implicació dels participants en cada una de les seves funcions; per això, és fonamental que membres del grup participin en la decisió perquè l'acceptin com a pròpia.

Una de les tasques del líder és formar el seu equip, i la millor forma de fer-ho és donant oportunitats, eines, tasques. Delegar és una bona manera de veure créixer les persones i d'avaluar-ne la potencialitat.

D'aquesta manera, el líder ha d'exercir un estil de comandament o un altre ordenant, donant participació o delegant segons el moment o la situació.

Utilitzar diferents estils acceptables



1.3.1. Estils de direcció

Una de les preguntes que es fa qualsevol persona en iniciar-se en aquests temes és si ell podria ser líder o, si ja ho és, si és un bon líder, si disposa de les condicions per a dirigir, liderar, delegar, etc. La resposta pot estar en aquesta classificació d'estils de direcció i lideratge que dibuixa aquest esbós.

Segurament, us veureu reflectits en un tipus o en un altre dels estils que definim a continuació. Heu de ser conscients que la varietat de la personalitat humana és tan rica que en cap cas un individu no s'ajustarà amb exactitud a un sol estil.

Totes les persones tenim qualitats que de vegades es transformen en limitacions. Per exemple, algunes vegades una persona molt extravertida pot ser impertinent. Algú que sigui prudent en alguna ocasió pot arribar a resultar passiu o inactiu. D'altra banda, una persona activa i decidida pot convertir-se en precipitada i excessivament arriscada. En resum, no totes les circumstàncies ens són favorables per a desenvolupar les nostres millors qualitats.

Classificar persones?

No és possible classificar a la perfecció cap persona en una categoria específica.

Quan algú posa obstacles a les nostres idees, fixem objectius irrealistes o ens sorprenen prenent una mala decisió, la nostra personalitat es distorsiona i sorgeix l'ocasió propícia per a manifestar-ne els trets negatius.

1.3.2. Característiques dels estils de direcció

Ens serà més fàcil reconèixer el nostre propi estil si observem les característiques de cada un en les diverses condicions que es poden donar.

A continuació definim els quatre estils de lideratge.

Estil col·laborador

Col·labora

Ambient i tracte volgut

- Respecte
- Suport
- Confirmació
- Idealisme
- Equips
- Sinceritat
- Accessibilitat
- Mèrits

Condicions desfavorables

- Deslleialtat
- Crítiques personals
- Ridiculitzar
- Fracassos
- Falta de suport
- No confiança
- Distància

Exerceix la seva tasca administrativa amb serietat i constància i cada dia posa a prova la seva excel·lència. Les **característiques positives** que defineixen aquest estil són:

- Prudència
- Confiança
- Lleialtat
- Idealisme
- Cooperació
- Ser receptiu
- No saber dir no

Tanmateix, aquestes característiques es poden transformar en **elements negatius**:

- Prudència negativa
- Ser poc pràctic
- Credulitat
- Passivitat
- Dogmatisme
- Paternalisme

Estil controlador

Controla

Ambient i tracte volgut

- Acció
- Arriscar
- Oportunitats
- Autonomia
- Escoltar, decidir
- Respondre a temps
- Ser capaç
- Independència
- Tracte directe

Condicions desfavorables

- Recursos escassos
- Qüestionar l'autoritat
- Falta de reptes
- Activitat amb poques possibilitats de control sobre factors que afecten el resultat
- No premiar els resultats

Parteix de la base que l'única forma d'assolir l'èxit és realitzar, fer coses, passi el que passi. És un jugador. Les **característiques positives** que defineixen aquest estil són:

- Optimisme
- Persuasió
- Pressa
- Risc
- Energia

Tanmateix, aquestes característiques es poden transformar en elements negatius:

- Arrogància
- Exageració
- Impaciència
- Impulsos obsessius
- Tendència a arriscar-ho tot a una ratxa
- Dificultat per a delegar

Estil conservador

Conserva

Ambient i tracte volguts

- Fiabilitat
- Realista
- Científic
- Pragmatisme
- Ordenat
- Sentit del detall
- Sistematització
- Objectivitat
- Estabilitat
- Respecte
- Acceptació normes

Condicions desfavorables

- Canvi continu
- Emotivitat
- Decisió prematura
- No seriositat
- Nous mètodes
- Risc
- Improvisació
- Ambient descarat

Dirigeix i realitza valorant els seus recursos i exigint-ne el rendiment màxim. Pondera les coses una i mil vegades. Les característiques positives que defineixen aquest estil són:

- Practicitat
- Constància
- Tenacitat

Tanmateix, aquestes característiques es poden transformar en **elements negatius**:

- Poca creativitat
- Massa atenció a les minúcies
- Hostilitat
- Tossuderia
- Mesura en excés
- "Paràlisi per l'anàlisi"

Estil conciliatori

Concilia

Ambient i tracte volgut

- Social
- Flexibilitat
- Jove
- Optimisme
- Informació
- Comprensió
- Estímuls
- Sentit de l'humor
- Sofisticació
- Tacte
- Poder d'influir

Condicions desfavorables

- Autoritat en pugna
- Col·legues hostils
- Rutines
- Minúcies
- Supervisió excessiva
- Ambient trist
- No informació
- No equips

En contrast amb el conservador-possessiu, s'entén perfectament amb els seus semblants. Busca diferents opinions i tracta de posar-les en pràctica.

Les **característiques positives** que defineixen aquest estil són:

- Flexibilitat
- Entusiasme
- Esperit juvenil
- Saber inspirar i orientar
- Tacte
- Adaptabilitat

Tanmateix, aquestes característiques es poden transformar en **elements negatius**:

- Inconseqüència
- Nerviosisme
- Infantilisme
- Falta de realisme
- Absència de mires

2. Capacitació de líders

2.1. Concepte d'entrenament o *coaching*

L'entrenament o *coaching* és, segons Eduardo Escribá:

"[...] l'art de facilitar el creixement de les persones aplicant una metodologia estructurada i eficaç, que permeti al cap impulsar el seu lideratge ajudant a implicar i alliberar el potencial del seu equip."

Un procés d'entrenament directiu ha de tenir cura, més que de les anomenades competències dures o *hard skills* (finances, producció, organització, màrqueting, etc.), de les competències suaus o *soft skills*, que són les que realment influeixen en el comportament de les persones i que ajuden a realitzar l'estratègia de negoci: treball en equip, empatia, proactivitat, apoderament o *empowerment*, carisma, etc. Aquest procediment no ensenya, ajuda a aprendre, i té les seves arrels en el mètode socràtic de la maièutica:

- 1) Conèixer respostes
- 2) Afegir matisacions
- 3) Preguntar
- 4) Repetir ampliar informació

2.1.1. L'entrenador o *coach*

La figura d'un entrenador o *coach* objectiu i hàbil accelera l'aprenentatge de les persones que són al seu voltant. És fàcil trobar-ne el símil en el terreny de l'esport. Equips d'alt rendiment i líders d'equips atribueixen el seu èxit al seu entrenador.

El treball d'entrenament:

- 1) Establiment conjunt dels objectius que es volen assolir.
- 2) Treball conjunt, observació, recomanacions i moltes qüestions a fi de provocar la deducció individual per part dels components de l'equip. Aquesta fase pot durar uns sis mesos, amb una freqüència més continuada els primers mesos i més dilatada els següents per a poder avaluar els resultats. El paper de l'entrenador és actiu, interroga, qüestiona, però no treu conclusions.
- 3) Avaluació i manteniment. Si s'han aconseguit millores, el líder continuarà acudint a l'entrenament, però si el procés ha anat realment bé, gran part del treball l'haurà de realitzar líder sol.

Avui més que mai, les empreses estan descobrint el valor afegit que els entrenadors aporten en tots els aspectes del seu negoci. L'entrenament es contempla com un valor afegit per a executius i directius en tota l'organització. Han descobert que el seu vertader negoci és aprendre.

El *coaching*

El *coaching* com a tècnica funciona des de la dècada dels vuitanta als Estats Units, però, com assenyalava John Witmore a *Coaching for Performance*, "ha passat de ser una ajuda per a executius desorientats a un reforç per als millors".

La maièutica

El valor de l'entrenament resideix precisament a poder realitzar una comunicació guiada, de manera que el tutor esdevé guia.

Reflexió

Si l'entrenament és tan important en el terreny de l'esport, per què no ho ha de ser en els negocis?

2.1.2. Nivells d'aprenentatge

Mentre fem aquest curs el ritme de canvi del món fa que les organitzacions canviïn la manera de treballar i la concepció que tenen de sí mateixes.

En el passat, molts negocis van funcionar amb un estil "top-down": els qui eren a la cúspide de la piràmide pensaven i planificaven, i els qui eren a la base executaven el que se'ls indicava. L'individualisme es recompensava, la competència interna era forta, les funcions o parts de l'organització estaven fragmentades i rivalitzaven entre sí, la comunicació interna era pobre. Es minimitzava la presa de riscos i els errors sovint s'ocultaven. La major part de la gent buscava la seguretat i s'aprenia poc.

Avui, la competència en un mercat global s'ha tornat tan ferotge que l'habilitat d'aprendre més ràpid que els competidors pot ser l'únic avantatge competitiu sostenible. Optimitzar l'aprenentatge en tots els nivells –individual, d'equip i organitzatiu– requereix actituds i habilitats diferents de les usades i recompensades en el passat:

- **En el pla individual**, la gent necessita aprendre com fer el seu treball. És essencial tenir objectius d'aprenentatge tan clarament definits com els objectius de treball, i treballar sistemàticament per a enfortir les habilitats i el coneixement.
- **En el pla de l'equip**, és crític que els equips trobin maneres efectives de pensar i aprendre en conjunt. Els membres necessiten examinar i comparar les maneres en què pensen, i han d'estar oberts a noves maneres de veure la seva tasca.
Les diferències han de ser respectades i la comunicació ha de ser oberta per a permetre que els equips escoltin perspectives múltiples i determinin quina n'és la més adequada. Cal el suport i la inspiració d'un *learning coach* per a aconseguir aquest objectiu.
- **En el pla organitzatiu**, en el qual és important que els líders creïn una cultura en què l'aprenentatge sigui fomentat i ha de ser recompensat, els errors s'han d'entendre com a oportunitats d'aprenentatge i la gent ha de ser recompensada pel seu coratge i les seves conductes proactives. Una visió compartida permet orientar els talents de tothom en la mateixa direcció. Mantenir una perspectiva sistèmica és igualment important, ja que res no existeix aïlladament. Totes les parts d'una organització es relacionen entre sí. Cal un intercanvi efectiu d'informació i una honesta comunicació perquè l'organització sencera pugui beneficiar-se de l'aprenentatge, sense que importi on o com es produeix. En el pla organitzatiu, hem d'experimentar impacte poderós de la reflexió i el diàleg en compartir el que hem après com a individus i com a equips essent capaços de construir a partir del pensament de l'altre.

Learning coaches

En nombroses organitzacions, els directors de recursos humans, capacitat i desenvolupament organitzatiu funcionen actualment com a *learning coaches* per donar suport al procés d'aprenentatge en els tres nivells.

Transformar-se en una organització que aprèn o (*learning organization*) no és una tasca fàcil. Requereix el compromís de la direcció i la participació i la implicació de cadascú. L'organització sencera necessita aprendre com crear i aprendre entre tots. S'han de crear nous sistemes per a assistir i recompensar els nous comportaments. És una tasca difícil, però pot portar èxits immensos i satisfaccions, tant als individus, com als equips i a l'organització com un tot.

3. Estils de lideratge i situacions professionals

Independentment de l'estil propi i del dels col·laboradors d'una organització que podem haver identificat en els apartats anteriors, per a cada situació empresarial podem afirmar que hi ha tendències a l'adaptació i eficiència en l'exercici del lideratge. En cada moment empresarial, en cada sector o realitat de mercat pot ser útil un estil diferent de direcció. Vegem una senzilla divisió de tendències per a identificar en quins moments podem triar un líder o un altre que condueixi l'organització cap als seus fins.

Ens fem una pregunta: Dirigir, liderar, és un art o una ciència?

De les múltiples respostes i definicions dels teòrics de la gestió n'escollim dues:

- **Ted Levitt** indica que *dirigir* consisteix a analitzar racionalment una situació i seleccionar els objectius que es volen assolir; desenvolupar sistemàticament les estratègies per a assolir aquests objectius; coordinar recursos; dissenyar racionalment l'estructura i el control precisos per a assolir-los i, finalment, motivar i recompensar les persones que posen en pràctica el procés. Aquesta definició s'inclina per la faceta **científica** d'aquesta tasca.
- **Henry M. Boettinger** ens diu que *dirigir* consisteix a arrossegar altres persones, cosa que implica que qui dirigeix ha de ser capaç de comprendre les necessitats i els desitjos dels altres a fi de compartir-hi una visió que acceptin com a pròpia. Aquesta definició s'inclina per la faceta artística del directiu líder.

Les diferències entre aquests dos estils es reflecteixen en els comportaments que esquematitzem a continuació i que l'estudiant pot intentar identificar en la seva pròpia personalitat:

Científic	Artístic
Conserva el que té.	Aprofita oportunitats de l'entorn.
El contacte amb el client l'estableix al departament de vendes.	El contacte amb el client l'estableix a l'organització del client.
Enrigitgeix l'organització.	Adapta l'organització a la mesura, al futur.
Requereix recursos per a actuar.	Actua abans de tenir resolts els recursos.
Analitza.	Entén l'acció: assaig-error-correcció.
Controla el negoci.	Viu el negoci.
És fred en les decisions.	És sensible i apassionat.

Científic	Artístic
Exigeix compliment.	Planteja reptes.

Aquests dos tipus de comportaments o tendències s'adapten a la perfecció per a dues situacions contrastades.

Científic	Artístic
Fases de manteniment.	Inicis d'empresa.
Implantació de sistemes i procediments.	Canvis estratègics o nous camins.
La coordinació i l'ordre.	Arrossegar la gent amb autoritat.
Sense canvis respecte a la línia anterior.	Inicis o canvi d'activitat.

Així doncs, en situacions en què es requereixen nous reptes, inicis creatius i canvis radicals en l'activitat, una bona dosi de líder artístic sembla el més adequat, mentre que en situacions de manteniment, un líder científic exerciria millor la seva tasca.

No existeix una resposta exacta perquè no existeixen situacions iguals ni personalitats idèntiques. L'estudiós de temes de direcció ha de conèixer que no es pot desqualificar ningú per a aquesta tasca, es tracta d'esbrinar si les seves aptituds i actituds s'adapten a una situació o a l'altra.

4. Pautes per a motivar les persones

La forma més accessible a qualsevol directiu per a exercir el lideratge és incentivant les persones que col·laboren amb ell. El comportament d'una persona depèn del grau de motivació que tingui, per la qual cosa el líder haurà d'identificar els factors que motiven les persones dins del seu àmbit de treball per a poder cobrir les seves necessitats.

F. Herzberg va identificar dos grups de factors que afectaven la motivació en el treball.

- **Factors d'higiene o manteniment.** Són factors relacionats amb l'ambient (les condicions externes del treball i el seu entorn). Aquests factors permeten un rendiment correcte del treballador si es donen amb la intensitat adequada, però provoquen insatisfacció o disminució del rendiment quan es perceben com a insuficients o injustos.
 - Condicions físiques/ambientals: espai, netedat, soroll, il·luminació
 - Estil de comandament superior i relació amb ell
 - Retribució
 - Polítiques de personal i empresarials
 - Normes i procediments de gestió
 - Relacions amb els companys

- **Factors motivadors.** Aquests factors estan relacionats directament amb el contingut del treball. L'absència d'aquests factors no genera insatisfacció, sinó no satisfacció; són factors que potencien la motivació, amb la qual cosa aconseguen compromís i participació. Per exemple, un treballador realitzarà totes les seves funcions i no estarà insatisfet, encara que el seu superior no li doni cap tipus de reconeixement, però estarà molt més motivat i participatiu si el seu superior practica amb assiduïtat aquest reconeixement.
 - Reconeixement: recompensar el personal pel treball realitzat per a mantenir-lo motivat i que doni el millor de si. Tractar que aquestes recompenses generin orgull, entusiasme i diversió.

 - Èxit: percebre que s'aconsegueix allò que es proposa o espera d'una persona.

 - Responsabilitat: sentir-se responsable d'alguna cosa.

 - Desenvolupament personal: anhels de promoció, formació, aprenentatge i especialització.

- El treball en si mateix: la facilitat i capacitat per a fer bé el treball des-
perta interès i satisfacció en el seu acompliment.

Els factors relacionats amb l'organització que permeten satisfer els factors de motivació són els següents:

- Objectius: si estan correctament definits, assenyalen de manera clara l'àmbit de responsabilitat del col·laborador.
- Avaluació del rendiment: serveix com a reconeixement i sensació d'èxit.
- Retroalimentació.
- Direcció participativa: per a compartir la presa de decisions i actuar-hi en conseqüència.
- Coordinació interna.
- Informació i comunicació.
- Formació.
- Treball en equip.
- Confiança.

Conèixer i posar en pràctica tots els elements és la base de l'exercici del lideratge.

4.1. Pautes per a motivar

Recomanem les pautes següents perquè el líder pugui motivar de manera positiva els seus col·laboradors:

- Reconèixer que cada persona és única, amb les seves debilitats i fortaleces.
- Ser sensitiu en reaccionar davant necessitats insatisfetes.
- La regla d'or: tractar els empleats com li agradaria que el tractessin a ell. Tractar de motivar els empleats com li agradaria que els seus superiors el motivessin.
- Crear treballs que suposin un repte, en els quals l'empleat tingui oportunitat d'avançar, de créixer, tenir reconeixement i recompensa.

- Recompensar els empleats quan el seu rendiment sigui correcte.
- Desenvolupar un bon sistema de comunicació bidireccional que faciliti la transmissió d'informació (idees, sentiments, opinions).

En la mesura que el líder motiva el seu grup, aquest li respondrà de manera satisfactòria o no. Encara que conèixer els mòbils de motivació sigui molt complex, si analitzem els motius pels quals una persona aporta els seus esforços a una organització, trobarem des dels incentius econòmics per a poder cobrir les seves necessitats bàsiques, fins a aspiracions superiors com l'autorealització. Atesa aquesta complexitat, hi ha una gran quantitat de teories que intenten explicar les causes i conseqüències de la motivació. En la base de l'anàlisi motivacional, s'haurien de tenir en compte aspectes com la individualitat de l'empleat i l'ambient sociocultural en el qual es mou per a poder aportar els incentius que cada persona anhela per cobrir les seves necessitats.

5. Delegació

Una activitat estretament relacionada amb la gestió del temps és la delegació. Precisament una de les opcions més idònies que tenim per a optimitzar la gestió del nostre temps és delegar en els nostres col·laboradors aquelles tasques que poden assumir amb la garantia deguda.

Quan fent una gestió adequada del nostre temps no arribem a fer les tasques assignades o quan el nostre temps no dóna més de si, hem d'optar entre dues alternatives: eliminar tasques o delegar-les. De les dues opcions, llevat que les tasques siguin d'escassa importància, la solució més convenient, si no es vol caure en l'estrès, és delegar adequadament.

El directiu que no practica la delegació, que vol fer-ho tot o solucionar-ho tot ell sol, a més de patir estrès, mai no podrà esperar dirigir projectes de més nivell i importància perquè estarà sumit en un profund activisme sense sentit. Per això, la delegació és indispensable per a l'exercici d'una direcció eficaç.

És bo recordar que la missió de tot directiu és obtenir resultats a través d'altres; és a dir, fer fer, per la qual cosa ha d'assumir la responsabilitat del que facin els altres.

És evident que un no pot fer-ho tot; per a aconseguir els nostres propòsits, cal la col·laboració dels altres. Un bon directiu és aquell que pren una feina i l'analitza, el delega i en pren una altra nova.

Aprendre i desenvolupar l'habilitat de la delegació és una aspiració que ha de ser perseguida per tot directiu que vulgui dirigir amb eficiència en els temps actuals.

5.1. Què entenem per delegar?

Presentarem diverses definicions sobre el que entenem per *delegació*. Cada una d'elles ens aporta un valor que considerem oportú destacar. En primer lloc, assenyalarem el següent.

Delegar és confiar a un col·laborador l'encàrrec de la realització d'una feina marcant-li uns objectius, però deixant-li llibertat en l'elecció i ús dels mitjans.

Perquè hi hagi delegació, no n'hi ha prou de fer executar una feina. Tampoc ni hi ha prou de fixar uns determinats objectius. Cal facultar una certa llibertat en l'elecció dels mitjans, que el delegat podrà escollir per a la consecució de la meta proposada.

En tractar de delegar, un error freqüent és creure que es pot prescindir de deixar llibertat per triar la manera d'assolir l'objectiu.

També podem assenyalar el següent:

- Delegar és cedir a una altra persona la facultat de prendre decisions dins d'un cert àmbit, d'acord amb certs criteris i establint els controls oportuns.
- Delegar és confiar responsabilitats als nostres col·laboradors, és donar-los facultats per a fer coses que són dins de la nostra àrea d'influència, això sí, dins d'un àmbit determinat i d'acord amb determinats criteris fixats per endavant.

Passar treballs als col·laboradors sense responsabilitat i sense deixar-los una certa iniciativa en la seva realització no és delegar, és passar-los "coses que es prefereix no fer".

Per això, podem completar el que hem exposat assenyalant que:

Delegar és la tasca que realitza el directiu d'assignar funcions, atribuir autoritat als altres i atorgar responsabilitats addicionals als resultats.

La delegació implica en si mateixa la reducció d'una sèrie d'activitats que ens ocupen temps i que, considerem, poden ser realitzades pels nostres col·laboradors, però no ens allibera mai de la seva responsabilitat final.

5.1.1. Diferència entre delegació i participació

No és el mateix delegar que donar participació, ja que, com ja hem assenyalat, delegar és donar a un altre la facultat de decidir o de realitzar una tasca amb responsabilitat, mentre que donar participació és demanar a algú la seva col·laboració en la presa de decisions.

Si encarreguem a un col·laborador que decideixi sobre un projecte que permeti incrementar la producció, deleguem; ara bé, si convidem el mateix col·laborador a una reunió per analitzar els pros i contres de diversos projectes entre els quals n'hem de triar un, donem participació. La diferència és clara: mentre que en la delegació es **decideix**, en la participació es **col·labora**.

5.1.2. Diferència entre delegació i abdicació

Delegar no és abandonar el delegat en la seva nova activitat, això és abdicar. Molts directius més que delegar el que fan és abdicar, i això comporta el fracàs de la delegació.

La delegació no ha de comportar en cap cas la pèrdua del control de la tasca. Igual de dolent és pecar per excés com per defecte, igual de dolent és tenir un excés de seguiment com no fer-ne.

5.2. Avantatges que es desprenen de la delegació

De l'exercici de la delegació, tant per al directiu com per al col·laborador, es desprenen una sèrie de beneficis o avantatges que cal conèixer i aprofitar en tota la seva extensió.

5.2.1. Avantatges per a qui delega

Entre els avantatges que té la delegació per al directiu podem trobar els següents:

- L'alleugereix de feina, el descarrega de tasques rutinàries i, en conseqüència, li permet dedicar-se a tasques més estratègiques.
- Li proporciona un coneixement de la capacitat real dels seus col·laboradors.
- Li permet capacitar el col·laborador perquè continui la feina durant la seva absència.
- L'ajuda a desenvolupar les capacitats i qualitats de lideratge.
- Disminueix la pressió de la feina.

5.2.2. Avantatges per al delegat

Entre els avantatges que té la delegació per al col·laborador, podem trobar els següents:

- Permet desenvolupar habilitats i coneixements. Els propietaris/directius que priven els seus empleats de l'oportunitat de millorar les seves habilitats i assumir més responsabilitats fallen en la delegació efectiva. Els empleats que vulguin adquirir nous aprenentatges i experiències noves poden deixar l'empresa per tal de tenir més reptes i un ambient que els doni suport

per a aconseguir-los. Això succeeix amb les persones que tenen més talent, precisament aquelles de les quals l'empresa no vol prescindir.

- Augmenta la motivació.
- Fomenta la iniciativa, la competència i el sentit de la responsabilitat.
- Augmenta la satisfacció en el treball.
- Desenvolupa l'autoconfiança.

5.2.3. Avantatges per a l'empresa

- Maximitza la productivitat. La delegació proveeix un ambient adequat perquè els empleats aportin noves idees a favor de la millora del flux d'idees.
- Augmenta la velocitat i l'efectivitat de les decisions.
- Augmenta la formació dels empleats en benefici de la promoció o rotació de responsabilitats. Una delegació efectiva capacita diverses persones en el desenvolupament de les mateixes tasques. Com a resultat, quan algú es troba absent, diversos treballadors estaran familiaritzats amb les accions.

5.3. Barreres a la delegació

Si entenem la *delegació* com un factor d'ajuda, per què no deleguem? Valorem les següents barreres:

- **Barreres de qui delega**
 - Preferència per actuar més que no pas dirigir.
 - Exigència que tots els col·laboradors coneguin els detalls de qualsevol tasca.
 - Temor de no ser acceptat.
 - Falta de confiança en els col·laboradors.
 - Refús de l'acceptació d'errors.
 - Perfeccionisme que produeix un excés de control.
 - Falta de capacitat d'organització per a equilibrar les càrregues de feina.
 - Manca d'inclinació per a perfeccionar/formar els col·laboradors.
 - Incapacitat per a establir un bon sistema de seguiment.
- **Barreres del delegat**
 - Falta d'experiència.
 - Evitació de responsabilitats.
 - Incompetència.
 - Desorganització.

- Sobrecàrrega de feina.
- Sobredependència del cap.
- **Barreres de situació (imputables a la direcció)**
 - Intolerància d'errors.
 - Criticitat de les decisions.
 - Urgència, sense donar temps a explicacions o a opinions (direcció de crisi).
 - Confusió entre responsabilitat i autoritat.
 - Falta de personal.

Causas del rebuig a la delegació

Tant els líders/directors com els col·laboradors rebutgen els avantatges de delegar per algunes raons:

- **Directors**
 - Renúncia a cedir una mica d'autoritat.
 - Gelosia de la seva millora personal.
 - Falta de confiança en el personal.
 - Incapacitat de perfeccionar el seu personal.
 - Preferència de tractar els temes personalment.
- **Col·laboradors**
 - Sensació que només es deleguen tasques desagradables.
 - Confusió sobre les expectatives del superior.
 - Sensació de no ser valorats en la justa mesura.
 - Sensació de ser utilitzats i que se n'abusa.
 - Desconèixer el terreny que trepitgen.
 - Renúncia a acceptar responsabilitats addicionals.

5.4. Les regles de joc de la delegació

L'exercici de la delegació requereix complir una sèrie de regles de joc que permetin realitzar-la amb tota l'eficàcia possible i que hauran de respectar ambdues parts.

El programa de delegació s'ha de fer de manera conjunta, entre el cap i el col·laborador, i serà més gran la seva eficàcia com més hi participi el col·laborador.

Els requisits que s'han de complir són els següents:

- 1) Definir clarament l'àmbit de la delegació i quantificar degudament els objectius que s'han d'assolir.
- 2) Recollir l'acceptació del delegat que assumeix el compromís d'assolir els objectius proposats.
- 3) Disposar d'un sistema d'informació que ens assenyali el progrés i els resultats de la delegació confiada.

- 4) Establir el sistema de control oportú que ens permeti avaluar al final del procés els resultats obtinguts i els criteris amb què s'efectuarà l'avaluació.
- 5) Assegurar-se que el delegat té la competència suficient per a dur a terme el projecte encomanat. La delegació té un procés de triar bé, ensinistrar adequadament i avaluar periòdicament. Per això la delegació és un poderós mitjà de perfeccionament de col·laboradors.
- 6) Disposar de temps suficient per a la realització de l'objectiu fixat.
- 7) No oblidar que la responsabilitat final no és delegable i serà sempre del cap.

Per a delegar es requereix, per damunt de tot, una clara actitud i voluntat de delegar.

6. Condicions per a la delegació

6.1. En qui delegar

Molts directius manifesten que no poden delegar perquè no tenen col·laboradors amb la capacitat requerida per a assumir la delegació. És possible que en alguns casos sigui cert, però sovint és més una incapacitat del directiu que una impossibilitat.

Hi ha molts directius que pensen que ningú no ho pot fer tan bé com ells. És dubtós que tinguin raó, però fins i tot en el cas que la tinguessin, com que el seu temps és limitat i tenen l'obligació de concentrar-se en aquells assumptes de més importància, no tenen cap altra alternativa que confiar en algun dels seus col·laboradors i delegar-los aquelles tasques que ells creguin convenient.

En el mateix sentit, hi ha també directius que diuen que deleguen, però com que no tenen la confiança necessària en els seus col·laboradors, reprenen contínuament l'autoritat i invaliden la delegació.

N'hi ha d'altres que tenen por de perdre poder si deleguen, i fins i tot temen que el delegat pugui arrabassar-los el lloc. És curiós observar com de vegades n'hi ha alguns que, a causa de la seva pròpia inseguretat i debilitat, fins i tot senten temor de l'excessiu èxit dels seus col·laboradors, ja que ho perceben com una possible amenaça. No s'adonen que precisament és al contrari. En la mesura en què un delega adequadament, guanya autoritat, és capaç d'abordar nous projectes i, així, reforça la seva posició de lideratge. Aquest cas es dona sovint en la situació de comandaments intermedis que retenen informació sense transmetre-la als seus col·laboradors per tal de no perdre poder.

També hi ha qui no accepta els errors dels seus col·laboradors, cosa que origina que aquests no assumeixin mai riscos per por de l'amonestació. El directiu que no accepti que els membres del seu equip poden equivocar-se val més que no delegui.

Lee Laccoca assenyala que "equivocar-se forma part de la vida quotidiana i és impossible no incórrer en errors de tant en tant. Només es pot esperar que no tinguin conseqüències desmesurades i que un no repeteixi dues vegades la mateixa equivocació".

La delegació exigeix un esforç sostingut, un domini de si mateix i una certa maduresa personal i professional per a renunciar a certes tasques que un gaudeix fent-les ell mateix i acceptar certs errors dels altres.

El directiu ha de comprendre que el millor camí que té per a ensinistrar els seus col·laboradors és ensenyant-los a través dels seus propis errors. Si els dóna confiança assumiran nous riscos i contribuirà a elevar el nivell dels professionals de l'empresa.

Una vegada hem vist les incapacitats que habitualment presenten alguns directius, proposem el **perfil de les persones que reuneixen les millors condicions per a una delegació**:

- 1) Qui tingui un coneixement suficient dels fets objecte de la delegació (qui sàpiga).
- 2) Qui tingui la competència professional precisa i tingui temps per a poder dur-la a terme (qui pugui).
- 3) Qui tingui la motivació suficient per a assumir la delegació o demani majors iniciatives (qui vulgui).

La delegació s'ha de realitzar seguint un procés gradual de menys a més, segons es vagi tenint confiança en el col·laborador i aquest vagi comprovant que és capaç d'assolir els objectius establerts.

Si de sobte atorguem a algú una delegació amb un àmbit de responsabilitat molt ampli, és probable que el delegat no pugui amb tot. És recomanable començar a delegar a poc a poc i, en la mesura en què es comprova com es van assimilant les noves tasques, anar ampliant l'àmbit de delegació.

6.2. Què cal delegar

Dins de l'àmbit professional hi ha tasques o activitats que són delegables i d'altres que no ho són. Veurem en primer lloc les que són factibles de ser delegades i en l'apartat següent veurem les que no ho són.

Entre les tasques delegables, tenim:

- 1) Activitats que entren en el camp de treball del col·laborador i en la seva capacitat. Hi ha tasques que per la seva proximitat al treball ordinari d'un membre del nostre equip li atorguem confiant que té els coneixements per a desenvolupar-les eficaçment.
- 2) Activitats que per la seva especialització coneix bé el col·laborador. És obvi que si dins del nostre equip tenim un especialista en l'exercici d'una tasca la hi deleguem quan en tinim necessitat.

3) Activitats que per la seva urgència requereixen una decisió ràpida el més a prop possible de la destinació. És el típic cas d'un venedor que ocasionalment ha d'efectuar descomptes en les seves vendes. Una manera d'evitar que ens cridi per a determinar el tipus de descompte és facultar-lo fins a un límit perquè ho faci ell mateix.

4) Activitats que poden estalviar temps o allarguen injustificadament la jornada del directiu.

5) Tasques que el directiu no cal que faci personalment; les funcions que impedeixen realitzar els principals objectius del directiu han de ser delegades en els col·laboradors.

Com assenyala Peter Drucker:

"[...] si el cap s'esgota en una activitat febril, perd l'objectivitat necessària per a determinar prioritats i la sensibilitat i el discerniment necessari per a diferenciar el que és important (que s'ha de reservar) del que és accessori."

6) Aquelles activitats que ajuden en la formació dels nostres col·laboradors. No hem d'oblidar que la delegació no és només un mitjà per a gestionar millor el nostre temps, sinó que també és una opció molt vàlida per a elevar el nivell professional dels nostres col·laboradors.

6.3. Què no s'ha de delegar

No tot és delegable. Hi ha activitats que no s'han de delegar mai en els nostres col·laboradors, entre les quals, les següents

1) Les tasques pròpiament directives com són: la fixació d'objectius, l'aprovació dels plans, programes i projectes, l'aprovació de pressupostos de cert nivell, la presa de decisions dels assumptes importants, el control dels objectius. Totes aquestes funcions no les hem de delegar en cap cas, ja que estaríem abdicant d'alguna manera de la nostra funció directiva.

2) El comandament del grup dels col·laboradors directes. El repartiment de les tasques, la motivació del personal, el manteniment del millor clima de treball, els canvis de personal, les amonestacions i les felicitacions, i els assumptes de disciplina hauran de ser efectuats pel cap més directe i, en conseqüència, no hauran de ser mai delegables.

3) Les decisions de planificació o coordinació a llarg termini. Els aspectes estratègics que afecten el futur de la nostra empresa o de l'àmbit de la nostra responsabilitat tampoc no hauran de ser delegables.

4) Els assumptes per als quals no hi ha personal prou qualificat en qui delegar.

Aquelles activitats especialitzades que, encara que els nostres col·laboradors puguin realitzar-les correctament, permeten al directiu mantenir un contacte útil amb els fets, el mercat (els clients) o els col·laboradors. Són les situacions en les quals el directiu pot recollir informació valuosa a través de contactes singulars del que succeeix en el mercat o afecta directament els aspectes principals del seu treball. És recomanable no delegar aquestes activitats.

6.4. El procés de la delegació

Per a una delegació eficaç, cal seguir un procés en el qual s'han preveure els següents aspectes:

1) Marcar de manera clara l'àmbit de la delegació. És a dir, els objectius que s'han d'assolir, els terminis establerts i les facultats concedides. Cal fixar els límits de la nova actuació del col·laborador: el que pot i ha de fer i el que no pot perquè excedeix les seves responsabilitats.

2) Preparar un programa d'accions concretes entre el cap i el col·laborador per a assolir els objectius proposats. És a dir, determinar com s'assolirà l'objectiu. És important, en aquesta fase, explicar la importància que té l'objectiu o la nova tasca encomanada i assegurar-se que s'ha entès.

3) Establir un sistema d'informació. Cal fixar, juntament amb el col·laborador el sistema de seguiment que permeti avaluar la seva evolució i la manera i els criteris amb què mesurarem els resultats finals.

4) Donar al col·laborador una certa llibertat d'actuació. És a dir, donar autoritat i mitjans, confiar en la persona en qui s'ha delegat. Si es té la idea que el col·laborador maduri professionalment i adquireixi confiança en ell mateix, és absolutament necessari deixar-lo que actuï amb llibertat, assumint el risc que pugui cometre errors, els quals ens han de servir més per a ensenyar-lo que per a reprendre'l. En qualsevol cas, confiar-hi sempre. Sense la nostra confiança, mai no ho aconseguirà.

5) Subministrar informació periòdicament al col·laborador. De manera que li permeti a autocontrolar-se, mesurar el seu progrés i comprovar el grau d'assoliment dels seus objectius.

6) Compartir les seves preocupacions. Especialment al començament. No es tracta de deixar sol el col·laborador. Sense interferir excessivament, hem de ser a prop d'ell en la mesura en què ho pugui necessitar. Un directiu està al servei dels seus col·laboradors per a facilitar-los l'assoliment de les seves metes.

7) Controlar i avaluar els resultats finals. Mesurar els seus èxits conforme al sistema establert al començament de la delegació. És convenient analitzar, al costat del col·laborador, la quantitat i la qualitat dels resultats obtinguts, i sol·licitar els suggeriments que pugui facilitar-nos per a millorar el treball si

hagués de tornar a fer-lo. Igualment, li hem de permetre acceptar les seves responsabilitats tant per la bona feina com per la que no és tan bona. Si els resultats han estat satisfactoris, se li han de reconèixer.

Si seguim un procés com el que hem exposat anteriorment, es pot observar com la inversió de temps efectuada compensa no solament per la millora dels resultats, sinó també pel desenvolupament professional que adquireixen els col·laboradors.

6.4.1. Procés de delegació Stafford/Grant

Segons Stafford i Grant, el procés que cal seguir per a la delegació de tasques seria:

1) Analitzar la tasca:

- És delegable?
- Val la pena delegar-la?
- Com cal fer aquesta tasca perquè tingui èxit?
- Quins factors hi intervenen?

2) Analitzar a les persones

- Capacitat actual
- Capacitat amb formació
- Actitud
- Carga de treball, disposen de temps suficient?

3) Determinar el sistema de seguiment

4) Aportar una comunicació total: "vengui la tasca"

5) Formar les persones

6) Iniciar l'actuació

- Supervisar i valorar
- Estar llest per a col·laborar
- Donar les gràcies i lloar el bon executant

6.5. La delegació cap amunt

Molts directius estan tan sobrecarregats de feines rutinàries que no poden realitzar les seves pròpies tasques clau. El seu problema més gran és el següent: en comptes d'assignar responsabilitats cap avall, han permès que els

seus col·laboradors segueixin la seva inclinació natural a delegar cap amunt. Com a resultat del que s'exposa, estan sempre col·lapsats per una mena de tasques que no haurien de ser mai seves.

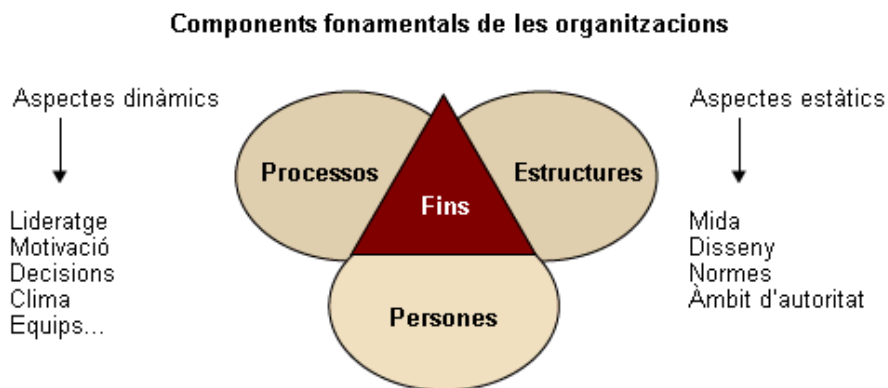
La delegació cap amunt es produeix quan el directiu admet resoldre els problemes i fer els treballs més complexos dels seus col·laboradors.

Són diverses les **causes** que donen lloc a la delegació cap amunt. Entre les principals, tenim les següents:

- El desig d'eludir el risc. És més fàcil consultar o tornar l'assumpte al cap que decidir un mateix. Així, el col·laborador mai no falla. És una manera d'eludir o eliminar la responsabilitat que acaba per crear un hàbit de dependència.
- La por de la crítica, especialment si és negativa, arbitrària o en públic. La crítica ha de ser constructiva i en privat.
- Per falta de confiança en un mateix per experiència o coneixement insuficient. Per a desenvolupar-la, cal convèncer el col·laborador que és capaç d'aconseguir-ho i ho pot fer.
- La insuficiència d'informació o de mitjans. No s'han de delegar responsabilitats sense facilitar als col·laboradors l'autoritat i els mitjans corresponents.
- La voluntat del cap de ser necessari. És una tendència difícil d'ocultar als col·laboradors. Assumir les decisions dels que depenen de nosaltres pot ser una manera de sentir-nos indispensables.
- La incapacitat del directiu de negar la seva ajuda. La tendència cap a la gestió participativa ha enfortit l'actitud favorable cap a l'assistència i cap al suport als col·laboradors.

7. Estructura organitzativa i delegació

Ja hem vist que la tipologia d'estils de lideratge s'adequa més o menys a l'ambient i a l'entorn, i que el directiu artístic o mànager són vàlids per a una situació o una altra de l'organització. En abordar el tema de la delegació podem reflexionar sobre la realitat en la qual serà exercida.



A fi de reflexionar sobre el lideratge en l'empresa, hem de tenir en compte quins són els components fonamentals i com es relacionen entre si per tal d'assolir els objectius requerits.

En el quadre que es presenta s'exposa que els components bàsics d'una empresa, les persones, els processos i les estructures han de convergir entre ells per a marcar i seguir el camí cap al fi organitzatiu. Aquests tres elements es donen en la realitat mitjançant aspectes com el lideratge per a organitzar les persones, la motivació, la comunicació, el treball en equip, que definim com a dinàmics i canviant perquè:

- a) Estan emmarcats dins d'una organització que es va transformant amb el temps si és que vol sobreviure i adaptar-se a les noves exigències de la societat.
- b) L'organització està constituïda per persones, cada una d'elles amb qualitats, habilitats i limitacions diferents que conformen, amb la seva manera de ser, aspectes dinàmics com el clima, les comunicacions, els conflictes que sorgeixen en el dia a dia.

D'altra banda, hi ha altres aspectes en l'organització com són la mida, el disseny organitzatiu, els reglaments i les normes que, per les seves característiques, són de naturalesa generalment estàtica o poc canviant a curt termini.

En el quadre que es presenta a continuació es classifiquen les organitzacions en prescriptives, emprenedores i organitzacions que aprenen. Vegem quines són les característiques que es donen en cada una d'elles quant a estratègia,

estructura, cultura i sistemes. La delegació, en el seu sentit ple, tindrà més protagonisme en les organitzacions emprenedores i en les que aprenen perquè forma part de la mateixa essència de l'organització:

	Organitzacions prescriptives	Organitzacions emprenedores	Organitzacions que aprenen
Estratègia	Estratègia de comandament: <ul style="list-style-type: none"> • Llarg termini • Reactiva, defensiva • Precaució-seguretat 	Estratègia agressiva: <ul style="list-style-type: none"> • Curt termini • Proactiva • Ninxols de mercat • Intuïtiva 	Desenvolupament continu: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigit a la missió • Termini curt i mitjà • Racional i intuïtiu
Estructura	Clàssica funcional: <ul style="list-style-type: none"> • Funcional, de staff y de línia • Especificació de llarg abast • Diversos nivells jeràrquics • Centralització: poder amb al comandament estratègic • Normativa-regles, procediments i sistemes formals 	Simple: <ul style="list-style-type: none"> • Centralització • Alta gerència i personal operatiu • Sistema normatiu informal • Adaptatius i flexibles 	Xarxes orgàniques: <ul style="list-style-type: none"> • Unitats i equips combinats flexiblement • Base combinacions variades • Descentralització • Pensadors (<i>staff</i>) i executors (línea) • Coordinació-equips cooperatius
Cultura	Cultura de "rols": <ul style="list-style-type: none"> • Racionalitat i lògica • Eficiència-fer bé el treball • Estabilitat-baixa incertesa • Formalista-mecanicista • Importància a les regles • Sensible a l'estatus i a la posició • Evasió de conflictes 	Cultura de poder: <ul style="list-style-type: none"> • Lleialtat • Dedicació • Cooperació i ajuda mútua • Informalitat • Disciplina 	Cultura orientada a la tasca: <ul style="list-style-type: none"> • Flexible-adaptativa • Orientada a la solució de problemes • Creativa-innovadora
Sistemes	Control: <ul style="list-style-type: none"> • Ordre • Mesures i regles • Analítics i uniformes • Reactius • Pas a pas (en el procés) 	Només en funció de resultats	Sistemes de suport: <ul style="list-style-type: none"> • Informació per a reflexionar sobre el mateix sistema • Informació per a actuar dins del sistema • Informació per a lluitar amb les complexitats

8. Delegació i gestió del temps

Per a poder utilitzar qualsevol tipus de recurs, abans hem de comprendre'n el funcionament i la naturalesa. El temps és un recurs que cada persona concep de manera diferent.

1) **Rígid/inelàstic**: no permet manipulació, no es pot negociar sobre la seva acumulació o cessió ni tampoc estirar.

2) **Lineal/avança**: sempre flueix cap endavant, sense possibilitat de retorn cap al passat.

3) **Igualitari/equitatiu**: tots disposem de la mateixa quantitat de temps en un dia, 24 hores. La diferència resideix en l'ús que se'n fa. El temps desconeix els privilegis i qualsevol altre factor que marqui diferències entre les persones, definició que dona peu a la següent característica.

4) **Imprescindible i generalment insuficient**: desitgem o necessitem temps per a realitzar el que volem i el termini gairebé sempre pot semblar escàs.

Per totes aquestes raons, el temps és un recurs universal, únic i molt valuós en qualsevol situació, però molt més en entorns empresarials, en els quals se'n fa imprescindible la correcta gestió per a l'eficiència de les persones i de l'organització.

La bona organització

La bona organització es relaciona amb la coordinació entre els col·laboradors, definint bé les seves funcions perquè no es repeteixin tasques i sobre la base d'una bona comunicació entre departaments/persones.

Reflexió

Penseu durant un moment quin d'aquests personatges té més temps en un dia:

- El president del Govern
- El director d'una escola
- L'empleat d'una fàbrica
- Vosaltres

8.1. El control del temps en la feina

Quan parlem del control del temps en la feina, parlem de com optimitzar el temps que tenim, utilitzar-lo segons les nostres necessitats; és a dir, gestionar-lo. Al llarg de la jornada laboral, sempre sorgeixen situacions imprevistes, trucades, visites que roben un temps i el resten a altres activitats. Finalment, queda poc temps per a fer el que realment es volia fer.

Abans d'actuar cal planificar com distribuïrem el temps i, per a poder-ho fer, s'ha de ser conscient de quins en són els malversadors. Analitzem detalladament quines són les causes de l'escassetat de temps en la jornada laboral.

8.1.1. Causes pròpies

- Absència d'objectius o definició insuficient d'aquests.

- Manca d'un programa d'activitats temporitzat.
- Falta de determinació de prioritats. No distinció entre important i urgent.
- Intent de cobrir un camp d'activitats massa ampli.
- No realització del programa previst.
- Activitat intensa i descontrolada.
- Acceptació d'interrupcions.
- Falta de delegació o delegació ineficient.
- Taula de treball: desallotjar la taula de papers per a treballar millor sobre la tasca en curs, amb la qual cosa es facilita la concentració i l'organització d'idees.

8.1.2. Causes alienes

- Reunions no preparades o sense objectius. S'ha d'avaluar la necessitat real de la reunió per a saber si ens ocasiona una pèrdua de temps. Hi ha una sèrie de qüestions que ens permeten fer reunions eficients i productives:
 - Qüestionar-se se es poden aconseguir els mateixos resultats per altres mitjans que estalviïn més temps.
 - Fixar objectius per a la reunió que siguin realistes, que puguin ser complerts en un temps raonable.
 - Difondre la informació als participants clau o implicats amb suficient antelació i garantir-ne l'assistència. S'han de convocar amb el temps d'antelació adequat. Si es convoquen amb molt temps d'antelació, se'n poden oblidar; si es convoquen amb poca antelació, se'ls trenca el ritme de treball i hi assisteixen sense interès o s'excusen.
 - Establir un ordre del dia.
 - Limitar la durada de la sessió. Si s'allarga massa, es perd la concentració i es dificulta la consecució d'objectius.
 - Concloure fent un resum de la reunió i assegurant-se que els participants han entès les conclusions.
- Despatxos amb superiors o col·laboradors insuficientment preparats. Valorar les capacitats de cada persona amb relació a les seves funcions diàries permet una gestió del temps eficient. Es comprova que hi hagi una relació

directa entre coneixements i capacitats de cada persona respecte a les funcions que ha de fer i es descarten aquelles funcions que una altra persona podria realitzar amb més facilitat/eficiència.

- Viatges. Són cada vegada més necessaris en l'àmbit laboral actual. Per a gestionar-los, és bo preparar els detalls d'allotjament, documentació, etc. i preveure l'agenda i el programa per a rendibilitzar el temps que s'ha d'invertir en el viatge.
- Visites. S'han convertit en una eina de contacte important. Actualment es valora l'acostament del directiu als seus empleats, però no vol dir que es pugui estar a disposició de tots els que arribin en qualsevol moment.
- Actes de relacions públiques.
- Informes.
- Telèfon. Pot ocupar un directiu mitjà unes dues hores diàries. Les trucades que s'han de fer es poden agrupar en un període concret del dia perquè el canvi d'activitat no dificulti la concentració. Respecte a les trucades rebudes, es pot establir un filtre, és a dir, un responsable de trucades, però si no n'hi ha, es pot acordar amb el company una franja horària en la qual cadascú rebrà les trucades i es fan torns rotatoris.

En resum, els elements que ens fan perdre el temps es poden englobar en: una mala planificació, un excés de compromisos, les intrusions (trucades, visites, reunions) i la falta de delegació (no es pot fer tot, cal aprendre a delegar).

8.2. Procés de gestió efectiva del temps

No hi ha un únic model universal per a gestionar el temps, ni tan sols hi ha dues persones que tinguin exactament la mateixa idea del que constitueix la gestió del temps. El que realment importa és si la relació de cadascú amb el temps permet respondre a les obligacions professionals, personals i familiars, i cuidar bé el més important: la salut.

Si bé no hi ha un únic model per a tothom sobre com gestionar el temps, hi ha uns principis bàsics que es poden aplicar a una gran varietat de circumstàncies.

Gestionar el temps

Gestionar el temps és gestionar-se un mateix, els imprevistos i, sobretot, treballar en allò que és important.

1) **Saber què es vol fer.** Tenir les idees clares i ordenades sobre on es vol arribar. Establir els objectius. Si no es coneix la meta, el millor és parar abans de continuar avançant. Existeix l'hàbit d'anar molt ràpid, fent moltes coses, sense rumb fix, però l'eficàcia no consisteix a fer moltes coses, sinó a fer la que hem de fer a cada moment.

Temps de reflexió

El fet d'aturar-nos a reflexionar amb assiduitat és una gran base per a afrontar la nostra vida professional/personal amb èxit.

2) **Prioritzar.** Diferenciar el que és important d'allò que no ho és, el que és urgent d'allò que pot esperar, de manera que, abans de començar una activitat, cal parar-se a pensar per a assignar prioritats i determinar quina es farà en primer lloc.

3) **Constància.** Cal adquirir l'hàbit de parar-se a pensar, detenir-se a reflexionar és una cosa que s'ha de fer sempre, una de les claus per a assegurar un procés de millora contínua.

4) **Fraccionar** els grans objectius en petites tasques que es repartiran en el temps. Es pot fer una llista de tasques pendents que se seqüenciïn en el temps. Fins i tot es pot enumerar l'ordre de realització de cadascuna, ja que, encara que sigui difícil, així es té cert control sobre el treball i el temps de què es disposa.

5) **Fer el que s'ha planejat.** Si no es fan les coses que s'han decidit, es perd el temps, encara que de vegades no es podran executar les activitats programades perquè sempre sorgiran imprevistos, trucades, reunions d'urgència, visites, etc.

6) **Flexibilitat.** En una realitat de canvi constant, de vegades es fa necessari parar i readaptar el nostre treball segons les circumstàncies, però sempre sense perdre de vista l'horitzó i intentant seguir el model de treball previst.

7) **Una cosa darrere l'altra.** Si es fan moltes coses alhora, es potencia l'estrès i la inseguretat, ja que comencem tasques sense haver acabat les anteriors. Encara que moltes tasques s'hi presten, tots tenim un límit.

8) **Assertivitat.** Saber dir no a temps i saber delegar les funcions evita una acumulació de tasques que té com a conseqüència un estrès innecessari.

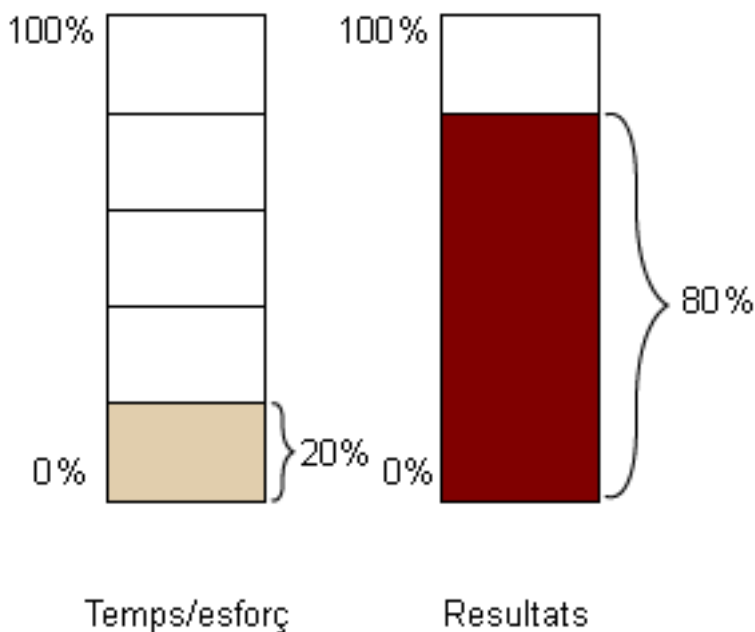
9) **El camí més curt.** Encara que s'estigui duent a terme la mateixa tasca des de fa anys, cal estar preparat per a trobar el camí més curt.

10) **Programar activitats de lleure.** Els millors plans de gestió del temps acompanyen la persona dins i fora del treball. Planificar el temps personal i no dedicar-los el temps que quedi ajuda a equilibrar la vida professional i la personal.

8.3. Els principis que regeixen l'ús del temps

Principis	Enunciats
Llei de Pareto ¹	El 20% del treball d'una persona contribueix al 80% dels resultats". Omplir el temps amb allò que ajuda a aconseguir els objectius.
Llei del criteri ABC	"Una petita part del temps de treball produeix la majoria dels resultats." És una ampliació del principi anterior. Normalment, el criteri ABC coincideix amb les prioritats que ens hem fixat. Les tasques A són les molt importants i molt urgents.
Lleis de Murphy	"Tot perdura més del que en principi es pensava". Cal preveure eventualitats i planificar amb certa flexibilitat.
Llei de Parkinson	"Tot treball es dilata indefinidament fins a arribar a ocupar la totalitat del temps disponible per a la seva completa realització".
Lleis d'Acosta	"El temps que requereix una tasca augmenta quan la interrompem i la reprenem. Serà menys eficaç i consumirà més temps que si es realitza de manera contínua". "Per a una tasca curta sempre hi ha temps. Per a una de llarga, mai. Programar i fer una tasca llarga suposa dificultats superiors a les d'una de curta". "La perfecció no resulta rendible. Arriba un moment en què millorar implica destinar-hi molt d'esforç".
Llei d'Illich	"Després d'un cert nombre d'hores, la productivitat del temps disminueix primer i es fa negativa després".
Lladres del temps	Hi ha activitats que redueixen el temps productiu: desordre, desorganització, visites, telèfon.
Llei de Swoboda o de ritmes biològics	"Cada persona està sotmesa a múltiples ritmes biològics que cal tenir en compte per a la programació de les nostres activitats." Si ens trobem més fatigats a la tarda, és convenient deixar aquell període de temps a tasques que no requereixin gaire esforç físic o mental.
Llei de Fraisse o de la dimensió subjectiva del temps	"El temps té una dimensió objectiva i una altra de subjectiva o psicològica, que està en funció de la motivació que sentim per l'activitat exercida".

⁽¹⁾Vifredo Pareto va ser un famós economista italià que va establir, a començament d'aquest segle, que la riquesa estava repartida desigualment en la societat italiana del seu temps: un 20% de la població tenia el 80% dels béns. La seva llei ha estat àmpliament transcendent a altres qüestions, a les quals resulta perfectament aplicable quant a ordres de magnitud.



8.4. La paràbola de la gestió del temps

Un expert assessor d'empreses en gestió del temps va voler sorprendre els assistents a la seva conferència. Va treure de sota de l'escriptori un flascó gran de boca ampla. El va col·locar sobre la taula, al costat d'una safata amb pedres de la mida d'un puny, i va preguntar:

- Quantes pedres penseu que caben en el flascó?

Després que els assistents fessin les seves conjeitures, va començar a posar pedres fins que va omplir el flascó. Quan va acabar va preguntar:

- És ple?

Tothom el va mirar i va assentir. Llavors va treure de sota de la taula una galleda amb graveta. Va posar part de la graveta al flascó i el va agitar. Les pedretes van penetrar pels espais que deixaven les pedres grans. L'expert va somriure amb ironia i va repetir:

- És ple?

Aquesta vegada els oients van dubtar:

- Potser no.
- Bé!

I va posar a la taula una galleda amb sorra que va començar a abocar al flascó. La sorra es filtrava pels petits racons que deixaven les pedres i la grava.

- És ple? –va tornar a preguntar.

- No! –van exclamar els assistents.
- Bé –va dir.

Va agafar una gerra d'aigua d'un litre que va començar a abocar al flascó. El flascó encara no vessava.

- Bé, què hem demostrat? –va preguntar.

Un alumne va respondre:

- Que tant és si tens l'agenda molt atapeïda. Si ho intentes, sempre pots fer que hi càpiguen més coses.
- No! –va concloure l'expert:

Aquesta lliçó ens ensenya que si no col·loques les pedres grans primer, mai no podràs col·locar-les després. Quines són les grans pedres a la teva vida? Els teus fills, els teus amics, els teus somnis, la teva salut, la persona que estimes. Recorda, situa-les en primer lloc i la resta trobarà el seu.

Resum

En aquest mòdul didàctic hem tractat alguns dels temes clau del lideratge i de la delegació.

La primera aproximació a l'estudi del lideratge s'ha realitzat sobre la base de la reflexió de les característiques de diferents figures de líders, diferents **estils** de direcció i com poden afectar aquests el seu entorn de treball i les persones que treballen al seu voltant.

Posteriorment, després de definir la figura del líder, hem cregut oportú aprofundir en les raons per les quals les persones aporten els seus esforços en major o menor grau en el seu lloc de treball, i que ajudaran el líder a desenvolupar una de les seves funcions bàsiques: la **motivació** dels seus col·laboradors.

Des d'una visió externa, han sorgit temàtiques que es relacionen amb el bon desenvolupament de les funcions del directiu com és la **gestió del temps**. Hem analitzat quins són els malversadors del temps que fan que el líder en prescindeixi per realitzar el que és veritablement important o urgent per al bon funcionament d'una organització.

Finalment, hem estudiat la **delegació** o atribució de funcions a altres persones com un factor per a la resolució i millora de la gestió del temps. Hem remarcat quins són els avantatges per a tots els integrants de l'empresa, si es tenen en compte les condicions que s'han de dur a terme i si s'apliquen de manera correcta els processos de delegació.

Aquest últim apartat ens ajuda a recordar els principis o les lleis de la gestió del temps enunciats per diversos autors al llarg de la història i que ens animen a reflexionar sobre la nostra pròpia gestió del temps.

Causes pròpies o alienes	Recomanacions

2. Quines són les causes reals per les quals un directiu no delega les tasques denominades *delegables*?

Exemple:

– Falta de confiança en la capacitat dels col·laboradors

3. Qüestionari: "Estils preferits davant el conflicte"

(The Thomas-Kilman Conflict Mode Instrument)

Aquest qüestionari proposa una anàlisi personal que permet una aproximació identificadora de l'estil amb què habitualment acostumem a posicionar-nos davant el conflicte. Mostra la varietat d'estils que s'utilitzen per a la gestió de disputes i és suggeridor de les barreres o dificultats amb què l'intermediari o líder d'una de les actituds enfrontades pot trobar-se en l'exercici del seu paper.

Instruccions

Considereu els ítems que es proposen per a cada una de les trenta preguntes del qüestionari i que suggereixen una presa de posició quan els interessos d'un no coincideixen amb els de l'altra persona. Com acostumem a reaccionar davant aquestes situacions?

Després de llegir atentament cada pregunta, assenyalau les respostes A o B de cada una d'elles, segons l'actitud que més s'aproximi de manera característica al vostre propi comportament. Escolliu entre una de les dues opcions de cada pregunta.

Encara que de vegades ni la resposta A ni la B no s'ajusti exactament a la vostra actitud o comportament, assenyalau la que més s'apropi o approximi a la vostra manera d'actuar habitual.

L'apreciació del nostre propi estil permet que, evitant la tendència a negar-lo o a suprimir-lo, pugui ser encarrilat degudament, per la qual cosa actua, al seu torn, com a avís de les conseqüències que la seva actuació pugui generar en el camí de la mediació.

1.

- a) De vegades deixo que altres prenguin la responsabilitat per resoldre el problema.
- b) En lloc de negociar els punts de desacord, tracto de posar l'èmfasi en els punts en els quals estem d'acord.

2.

- a) Tracto de trobar una situació equilibrada per a ambdues parts.
- b) Intento tractar tots els temes que m'importen a mi i que importen a l'altre.

3.

- a) Acostumo a ser dur quan persegueixo la consecució dels meus interessos.
- b) Potser intentaria calmar els sentiments de l'altra part i conservar la relació.

4.

- a) Tracto de trobar una solució a mig camí (compromís).
- b) Algunes vegades sacrifico els meus interessos pels de l'altra persona.

5.

- a) Constantment busco l'ajuda de l'altra part per trobar una solució.
- b) Miro de fer el que calgui per evitar una tensió inútil.

6.

- a) Intento evitar situacions desagradables per a mi.
- b) Tracto de guanyar la meva posició.

7.

- a) Tracto de retardar el tema fins que he tingut temps de pensar-hi.
- b) Cedeixo en alguns temes a canvi d'altres.

8.

- a) Acostumo a ser dur quan persegueixo les meves metes.
- b) Li deixo que guanyi algunes de les seves posicions si em deixa guanyar-ne algunes de les meves.

9.

- a) Crec que hi ha vegades que no cal preocupar-se per les diferències en el conflicte.
- b) Faig un esforç per aconseguir el que vull.

10.

- a) Sóc dur quan persegueixo les meves metes.
- b) Miro de trobar una solució equilibrada per a ambdues parts.

11.

- a) Li deixaré que guanyi alguna de les seves posicions si em deixa guanyar-ne alguna de les meves.
- b) Potser intentaria calmar els sentiments de l'altra part i conservar la relació.

12.

- a) Algunes vegades evito prendre posicions que puguin crear conflicte.
- b) Li deixaré que guanyi alguna de les seves posicions si em deixa guanyar-ne alguna de les meves.

13.

- a) Jo em proposo un punt intermedi.
- b) Jo pressiono per establir els meus punts de vista.

14.

- a) Jo li dic les meves idees i li demano les seves.
- b) Intento ensenyar-li els beneficis i la part lògica de la meva posició.

15.

- a) Potser intentaria calmar els sentiments de l'altra part i conservar la relació.
- b) Miro de fer el que calgui per evitar la tensió.

16.

- a) Intento no ferir els sentiments de l'altre.
- b) Tracto de convèncer l'altra persona dels mèrits de la meva posició.

17.

- a) Acostumo a ser dur quan persegueixo les meves metes.
- b) Miro de fer el que calgui per evitar una tensió inútil.

18.

- a) Si el fa feliç, pot ser que li deixi mantenir les seves idees.
- b) Li deixaré que guanyi alguna de les seves posicions si em deixa guanyar-ne alguna de les meves.

19.

- a) Li deixaré que guanyi alguna de les seves posicions si em deixa guanyar-ne alguna de les meves.
- b) Tracto de retardar el tema fins que he tingut temps de pensar-hi.

20.

- a) Intento treballar els nostres problemes immediatament.
- b) Tracto de trobar una combinació justa de guanys i pèrdues igual per a ell que per a mi.

21.

- a) Quan sé que negociaré, intento tenir en compte els desitjos de l'altra persona.
- b) Sempre intento discutir directament el problema.

22.

- a) Intento trobar una posició que sigui intermèdia entre la seva i la meva.
- b) De vegades deixa que altres portin la responsabilitat de resoldre el problema.

23.

- a) Moltes vegades em trobo molt preocupat per intentar satisfer tots els nostres desitjos.
- b) De vegades deixa que altres portin la responsabilitat de resoldre el problema.

24.

- a) Si la posició de l'altra part em sembla molt important per a ella, intentaria donar-li la raó.
- b) Intento que l'altra part es posi d'acord en un punt intermedi.

25.

- a) Intento ensenyar-li els beneficis i la part lògica de la meva posició.
- b) Quan sé que negociaré, intento tenir en compte els desitjos de l'altra persona.

26.

- a) Jo proposo un punt intermedi.
- b) Gairebé sempre estic preocupat per satisfer tots els nostres desitjos.

27.

- a) De vegades evito prendre posicions que crearien conflicte.
- b) Si el fa feliç, pot ser que li deixi mantenir les seves idees.

28.

- a) Acostumo a ser dur quan persegueixo les meves metes.
- b) Acostumo a buscar l'ajuda de l'altre per tal de treballar una solució.

29.

- a) Proposo un punt intermedi.
- b) Crec que no sempre val la pena preocupar-se per les diferències entre les persones.

30.

- a) Intento no ferir la sensibilitat de l'altra part.
- b) Sempre comparteixo el problema amb l'altra persona per poder arreglar-lo.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1.

Causas propies o ajenas	Recomanacions
Despatxos o departaments d'organitzacions amb col·laboradors o superiors insuficientment preparats	La valoració de les capacitats de cada persona en relació amb les seves funcions diàries permet una gestió del temps eficient
Reunions o trobades no preparades o sense objectius.	Avaluar la necessitat real de la reunió i comprovar si es poden aconseguir els mateixos resultats per altres mitjans. Fixar objectius realistes, que puguin ser complerts en un temps raonable. Establir l'ordre del dia i el límit de durada. Concloure realitzant un resum de la reunió i assegurant-se que els participants han entès les conclusions.
Desorganització en el lloc de treball	Desallotjar la taula de papers, de manera que pugui concentrar-se en l'activitat que s'està fent.
Absència d'objectius	Marcar metes. On volem arribar?
Activitat intensa i descontrolada	Planificació de les funcions que s'han de dur a terme i disposició d'un programa d'activitats temporitzat, amb criteris de prioritats (importància i urgència).
Etc.	

2. Són les anomenades *barreres de qui delega*.

- 1) Preferència per actuar més que per dirigir.
- 2) Exigència que tots els col·laboradors coneguin tots els detalls de qualsevol tasca.
- 3) Temor de no ser acceptat.
- 4) Falta de confiança en la capacitat dels col·laboradors.
- 5) Refús de l'acceptació d'errors.
- 6) Perfeccionisme que produeix un excés de control.
- 7) Falta de capacitat d'organització per a equilibrar les càrregues de treball.
- 8) Falta d'inclinació per a formar els col·laboradors.
- 9) Incapacitat d'establir un bon sistema de seguiment.

3. Marqueu en cada ítem (d'1 a 30) de la taula la resposta A o B que hàgiu triat. Quan hàgiu marcat totes les respostes, les heu de sumar per columnes (sumar de la columna 1 totes les caselles marcades, tant si són A com B) i posar el resultat en la casella total de cada columna. La columna que resulti amb un nombre més gran simbolitza l'estil de lideratge que predomina en vosaltres i el segon resultat més alt seria la vostra tendència. Per exemple, si en la segona columna apareix el nombre més gran, l'estil que predominaria seria el col·laborador. A continuació, es presenten els estils de lideratge que pertanyen a cada columna:

- I – Competir: Forçant → competidor
 II – Col·laborar - Resolent problemes → col·laborador
 III – Compartir - Compromís → compromissari
 IV – Evitar - Retirada, renúncia → evitador
 V – Acomodar - Suavitzar, aplanar → acomodaticí

Taula de puntuació del qüestionari

	I	II	III	IV	V
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B

Taula de puntuació del qüestionari					
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18		A	B		
19				B	A
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18		A	B		
19				B	A
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL					

Bibliografia

- Acosta Vera, J. M.** (1990). *Uso eficaz del tiempo*. CDN, Ciencias de la dirección.
- Adell, J.** (2002). *De Estratega a Arquitecto. Una nueva visión de la labor directiva*. Escola Universitaria d'Estudis Empresarials.
- Barrow, C.** (1993). *The essence of Small Business*. UK: Prentice Hall Internacional.
- Drucker, P.** (1954). *The practice of Management*. Nova York: Harper & Row.
- Goberna, R.** (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Paidós.
- Lussier, R. N.; Achur, C.** (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Thomson Learning.
- Maslow, A. H.** (1991). *Motivación y personalidad*. Díaz de Santos.
- Meade, R. L.** (1995). *Delegar. Incremente la capacidad de sus colaboradores*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Newstrom, D.** (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mc. Graw Hill.
- Parry Scout, B.** (1999). *El perfil del directivo*. Cerasa.
- Smith, J.** (2002). *Cómo delegar responsabilidades*. The Sunday Times.

