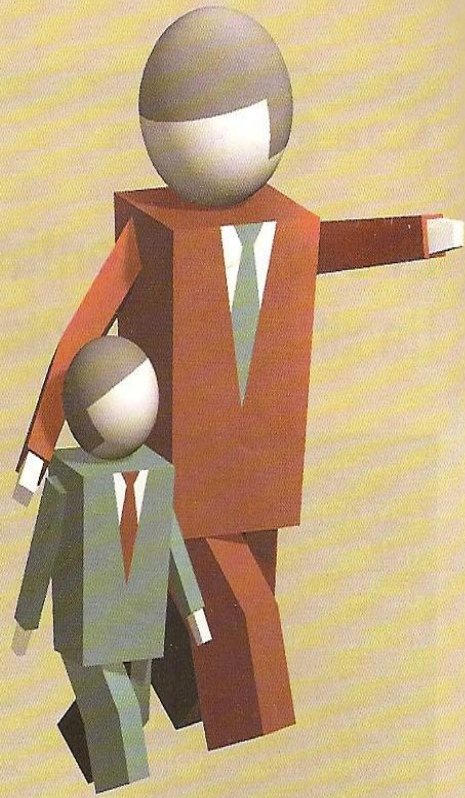


Gestió empresarial

Lideratge "à la carte" (2 de 2)

Senyals davant i costats de moda



Dèiem que analitzariem diferents estils de lideratges. Som-hi doncs! Tradicionalment s'ha ensenyat que el lideratge o bé era autocràtic o bé era paternalista, avui aquesta disjuntiva està superada. Avui sabem que el tipus de lideratge a emprar està en funció de les persones a qui va adreçat, i no del temperament del líder, atribut cabdal del qual ha de ser precisament la flexibilitat.

La feina del líder combina un comportament directiu i un comportament de suport. El comportament directiu consisteix en fixar nivells de rendiment, establir-ne barems de medició, processos de consecució i formes de compensació, aconseguint l'acord i el compromís. Sense això, parlar de lideratge és una ingenuïtat... o un sarcasme. El comportament de suport es substancia en aquelles eines de supervisió, reconducció i d'ajuda a les persones per tal de garantir que assoleixin els seus objectius i els de l'empresa per extensió.

De que depèn la barreja de comportaments? El líder haurà d'adaptar el seu estil de lideratge al nivell de desenvolupament de cada col·laborador.

Simplificant-ho, podríem establir quatre tipus de lideratge depenent dels nivells (alt - baix) dels dos comportaments descrits. Aquests tipus corresponen a quatre estadis de desenvolupament que, de ben segur, reconeixem.

Lideratge basat en la planificació.

Alt comportament directiu / Baix comportament de suport. És l'estil adient a col·laboradors acabats d'incorporar i/o persones que han estat traslladades de departament. Cal posar-los en disposició de poder assolir resultats en un futur més o menys pròxim, l'èmfasi es posa en

encarrilar-los adequadament, dirigir els seus passos, estructurar la seva feina. El col·laborador pot tenir un baix nivell de competències però bona disposició al compromís.

Lideratge basat en l'entrenament. Alt comportament directiu / Alt comportament de suport. És l'estil necessari per persones que porten una temporada funcionant i que necessiten millorar el seu rendiment. Solen ser persones que flaquegen en el seus resultats i compromisos si bé que ja han acumulat un cert nivell de competència. Els falsos líders acostumen a desfer-se aviat, malmetent així persones vàlides i llençant a les escombraries el cost de selecció, incorporació, formació, etc. (amb quina facilitat s'accepten absurds índexs de rotació de personal i el seu corresponent cost). Aquí pot caldre coaching.

Lideratge basat en el suport. Alt comportament de suport / Baix comportament directiu. Aquest estil potser hauria de ser el majoritari, doncs es fa necessari molt habitualment. És el que cal aplicar a persones que van assolint els seus objectius si bé deixen veure signes de desil·lusió o excessiva cautela. Són persones que no els cal més "direcció", però sí més "suport". Si no se'ls en dóna poden anar-se'n de l'empresa o bé instal·lar-se en la desmotivació i la mediocritat, ambdues alternatives són prou decebedores. Si se'n van vol dir que han trobat un "món millor a què pertànyer" i si es queden poden acabar afectant a d'altres. A diferència del cas anterior molts falsos líders no s'atreveixen a acomiadar-los, sigui pel cost que suposaria o perquè malgrat tot els creguin "força" acceptables (!?). És aquí on un suport en forma de coaching pot donar la volta a la situació.

Lideratge basat en la delegació. Baix comportament de suport / Baix comportament de direcció. Aquest és un estil gairebé invisible, però del tot necessari. De fet és l'estil de lideratge que requereixen els millors col·laboradors, aquells amb alts nivells de competència, compromís i resultats. Però que -degut a això precisament- poden rebre ofertes molt interessants de la competència o voler independitzar-se. El líder ha de tenir clar que retenir-los ha de ser una prioritat i que es poden fer moltes coses per aconseguir-ho, crear els dits i pujar el sou més i més acaba no donant resultat.

Però ... qui i com lidera al líder? Existeix l'autolideratge? Clar que sí! Un altre dia en parlem.