



Cambra de Comerç
de Barcelona



PROGRAMA DE DESENVOLUPAMENT ESTRATÈGIC DE PIMES. 2006

LA DIRECCIÓ D'EQUIPS I EL LIDERATGE PERSONAL

La necessitat d'optimitzar les relacions

Barcelona, maig del 2006

Autor: Lluís Vaño

Psicòleg industrial, director de projectes d'MDB en la dinamització d'equips de direcció, gestió del canvi i posada en marxa de projectes de les organitzacions, i consultor del Programa de desenvolupament estratègic de pimes de la Cambra de Comerç de Barcelona

ÍNDEX

1. Sinergia i antagonisme

2. Les posicions sociodinàmiques

3. L'estratègia d'aliats

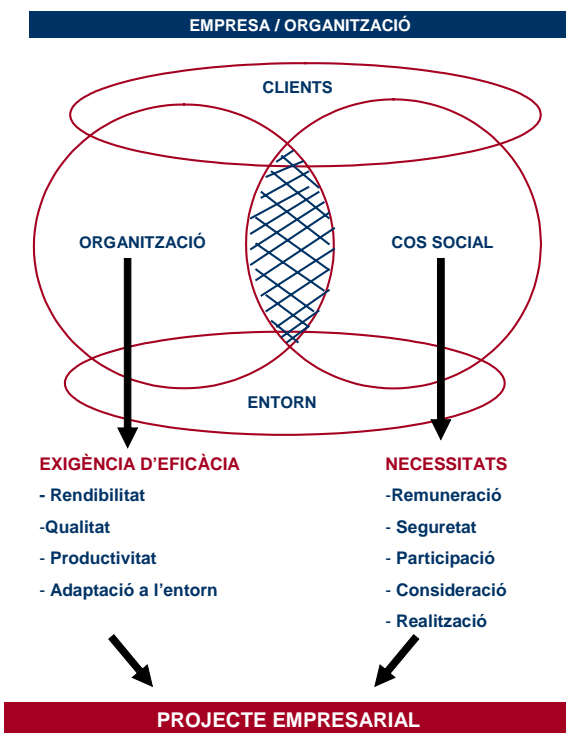
Regles per a una estratègia d'aliats

4. Els estils de direcció i el lideratge

Característiques de cada estil de direcció

Aquesta nota tècnica vol ser una guia per al responsable d'un equip en el lideratge i la direcció. Amb aquesta nota tècnica es vol il·lustrar els diferents comportaments de les persones basant-se en la sinergia i l'antagonisme en relació amb un fet concret i com es pot definir una estratègia que afavoreixi tothom a través de saber identificar la posició sociodinàmica en relació amb la sinergia i l'antagonisme.

1. Sinergia i antagonisme



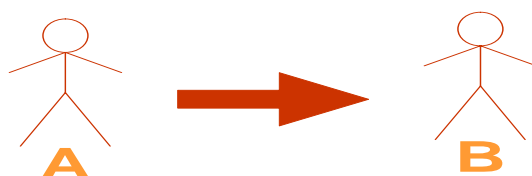
En qualsevol empresa i organització coexisteixen diferents interlocutors, cadascun amb finalitats i objectius propis no necessàriament iguals. Per aconseguir els seus objectius, les persones s'interelacionen i actuen d'una manera o d'una altra, generant una determinada quantitat d'energia.

Aquesta energia varia en funció de les circumstàncies i els interlocutors, i podríem dir que s'expressa per mitjà de dos tipus d'impulsos, que podem anomenar com a sinergia i antagonisme.

Podríem dir que una actitud sinèrgica és l'orientada a buscar la cooperació, és tot el que ens acosta als nostres interlocutors. Un comportament antagònic és el que porta a la imposició i ens allunya dels nostres interlocutors.

Tot i que podríem pensar que sinergia i antagonisme són contraris, no s'oposen directament i coexisteixen en la majoria de les relacions. Tanmateix, tot i que excepcionalment pot no ser així, un comportament sinèrgic comporta habitualment sinergia, i un comportament antagònic comporta sempre antagonisme.

En tots els equips de persones, es poden identificar comportaments i actituds sinèrgics i comportaments i actituds antagònics.



CONTINGUT DE LA RELACIÓ ENTRE A I B

SINERGIA		ANTAGONISME	
CRÈDIT D'INTENCIÓ PER A L'ALTRE	JOC COMÚ AMB L'ALTRE	PROCÉS D'INTENCIÓ: CONTRA L'ALTRE	JOC PERSONAL: SENSE L'ALTRE
- A expressa la seva atracció cap a B - A pressuposa bones intencions per part de B	- A s'alia amb B - A treballa en col·laboració amb B	- A pressuposa males intencions per part de B de forma fonamentada o no	- A afirma clarament el seu punt de vista - A dicta les regles o les normes

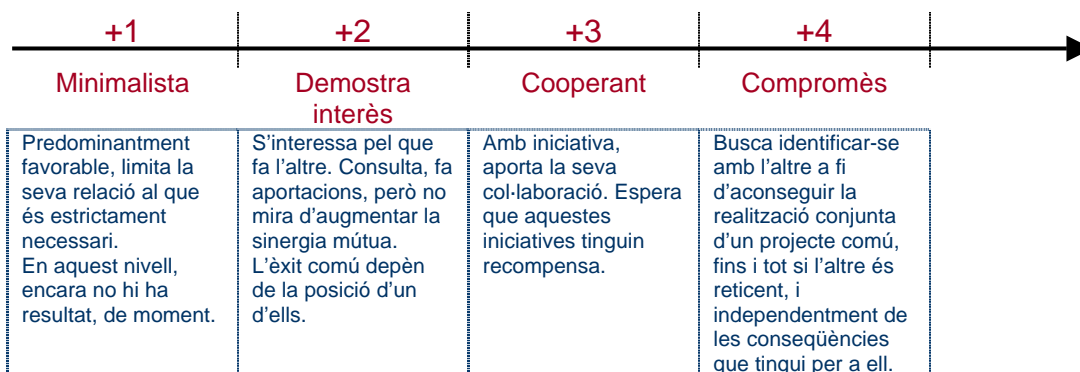
A continuació es detallen alguns exemples de comportaments sinèrgics i antagònics:

SINERGIA	
CRÈDIT D'INTENCIÓ PER A L'ALTRE	JOC COMÚ AMB L'ALTRE
Anomenar l'altre pel seu nom Somriure Parlar bé d'algú quan no hi és Treure l'altre d'una mala situació Ajudar l'altre perquè assoleixi el seu objectiu	Ser puntual Proporcionar informació Ofertir ajuda Mantenir els compromisos Buscar punts d'acord

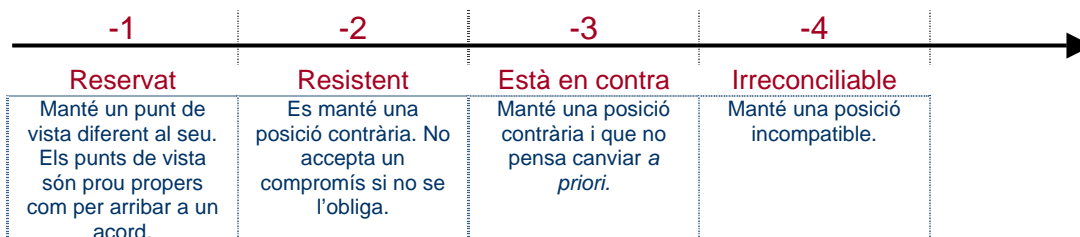
ANTAGONISME	
PROCÉS D'INTENCIÓ: CONTRA L'ALTRE	JOC PERSONAL: SENSE L'ALTRE
Fer esperar	Estar segur de si mateix
Fer mala cara a algú	Imposar el punt de vista propi
Crear un ambient tens	No respondre a una pregunta
Interrompre bruscamment una conversa	No deixar veure l'estat d'ànim

Si hem pogut veure com identificar comportaments o actituds sinèrgics o antagònics, el grau de sinergia i l'antagonisme es pot ser mesurar en quatre nivells.

L'ESCALA CREIXENT DE LA SINERGIA

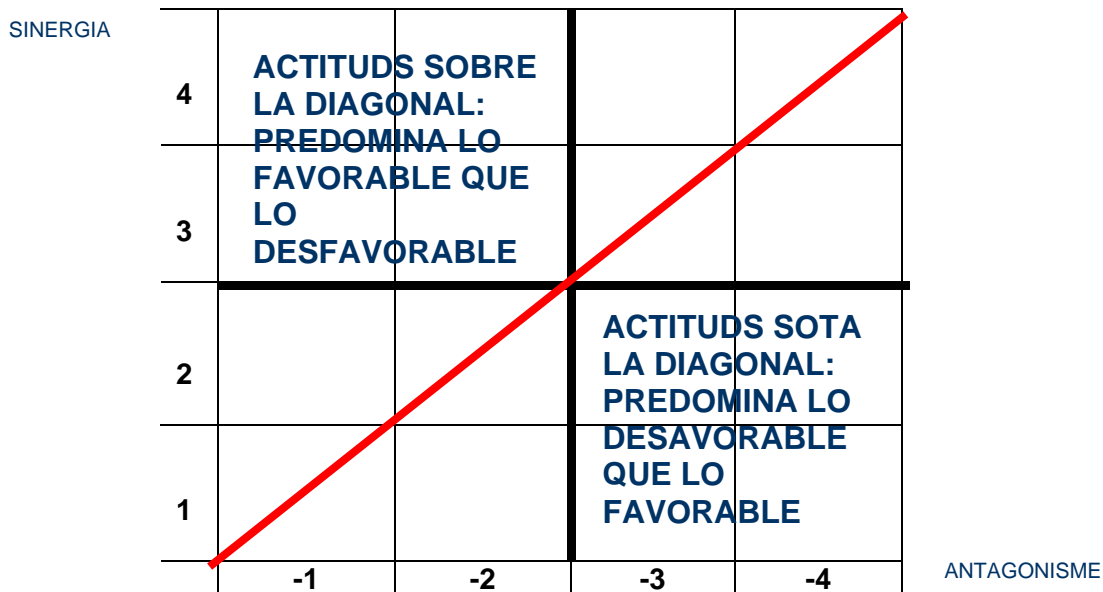


L'ESCALA CREIXENT DE L'ANTAGONISME



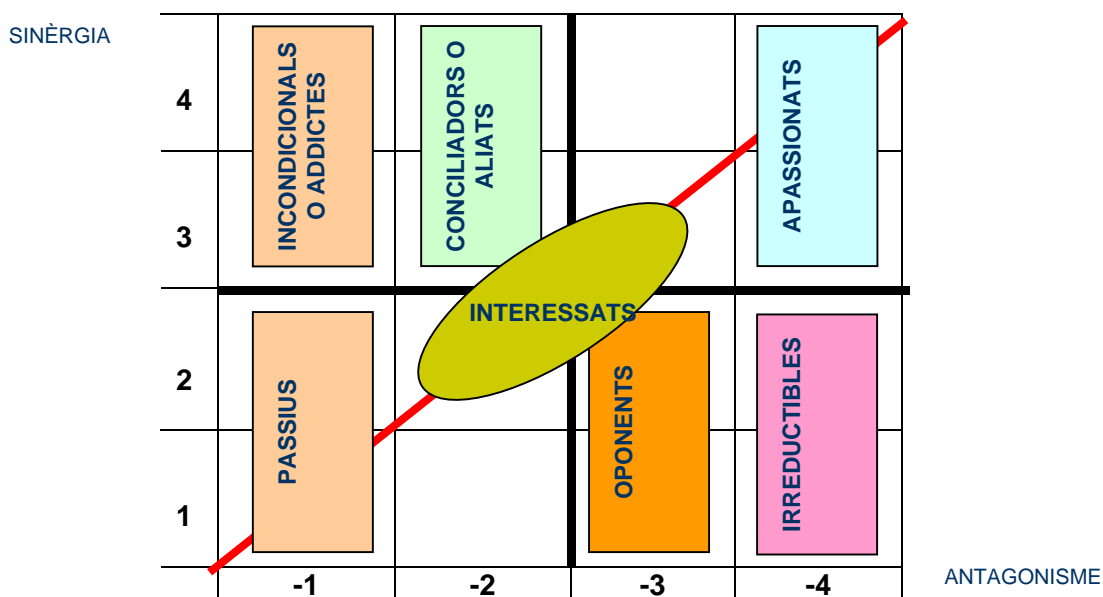
2. Les posicions sociodinàmiques

Partint dels graus de sinergia i antagonisme en un determinat comportament o actitud, podem dibuixar un diagrama de les diferents posicions sociodinàmiques d'un o diversos interlocutors sobre un tema concret.



Les posicions adoptades davant d'un tema determinat només són vàlides per a aquest tema, i poden variar quan es refereixen a altres temes. Per tant, cal analitzar les actituds sobre un únic punt d'aplicació definit de la manera més precisa possible.

La posició dels components d'un equip en el gràfic fa aparèixer actituds típiques, més o menys sinèrgiques o antagòniques.



Cada un d'aquests comportaments o actituds s'evidencien per unes actuacions característiques:

PASSIU: No s'oposa, però tampoc no s'ofereix a no ser que se li digui. Necessita motivació si es vol que canviï d'actitud.

OPONENT: L'actitud de l'oponent es caracteritza per un antagonisme fort i una sinergia dèbil. Mostra un comportament tancat, hostil, amb la intenció d'imposar el seu joc personal en la mesura que es pugui.

IRREDUCTIBLE: Té una actitud desfavorable, habitualment. Sols admet un dels escenaris, que és la imposició. En una posició extrema de mínima sinergia i alt antagonisme, qualsevol pacte és gairebé impossible.

APASSIONAT: Té una part negativa i una part positiva. És una persona que dona ensurts. S'apunta a un bombardeig i al cap de cinc minuts ha canviat d'opinió. En les reunions es corre el risc que es responsabilitzi de coses que després no tiri endavant.

INTERESSAT: L'actitud de l'interessat es caracteritza per una manera de fer "comercial". Planteja els pros i els contres i privilegia les situacions d'intercanvi. Accepta condicions que li comportin contrapartides avantatjoses.

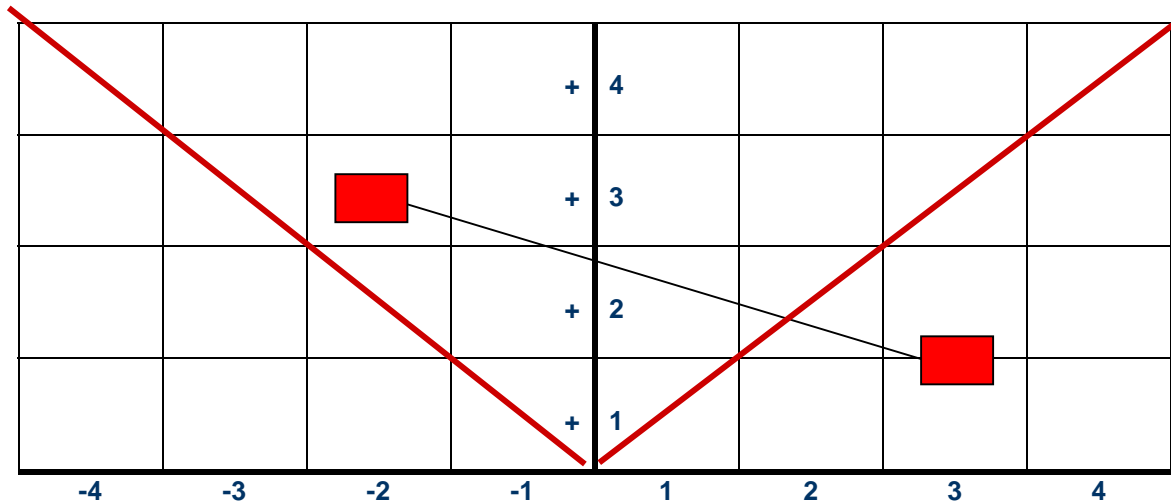
ADICTE: Habitualment manté una actitud positiva amb relació als temes. Es compromet i es responsabilitza. Pot no tenir sempre criteri sobre les coses. Diu que sí a tot.

ALIAI O CONCILIADOR: Manté una actitud positiva, es compromet, es coresponsabilitza, és proactiu, no dona ensurts i té visió global i criteri. No sempre diu que sí a tot, però accepta altres decisions diferents a les seves si és el millor per al grup o per a l'organització.

El diagrama sociodinàmic permet apreciar globalment les posicions d'un grup davant d'un aspecte concret; però per fer el diagnòstic d'una relació entre dos interlocutors i dissenyar una estratègia que faci evolucionar aquesta relació cal realitzar el **doblet diagrama sociodinàmic**.

El doble diagrama sociodinàmic presenta en paral·lel els nivells d'existència de dos interlocutors, és a dir, les seves respectives quant a la SINERGIA I l'ANTAGONISME.

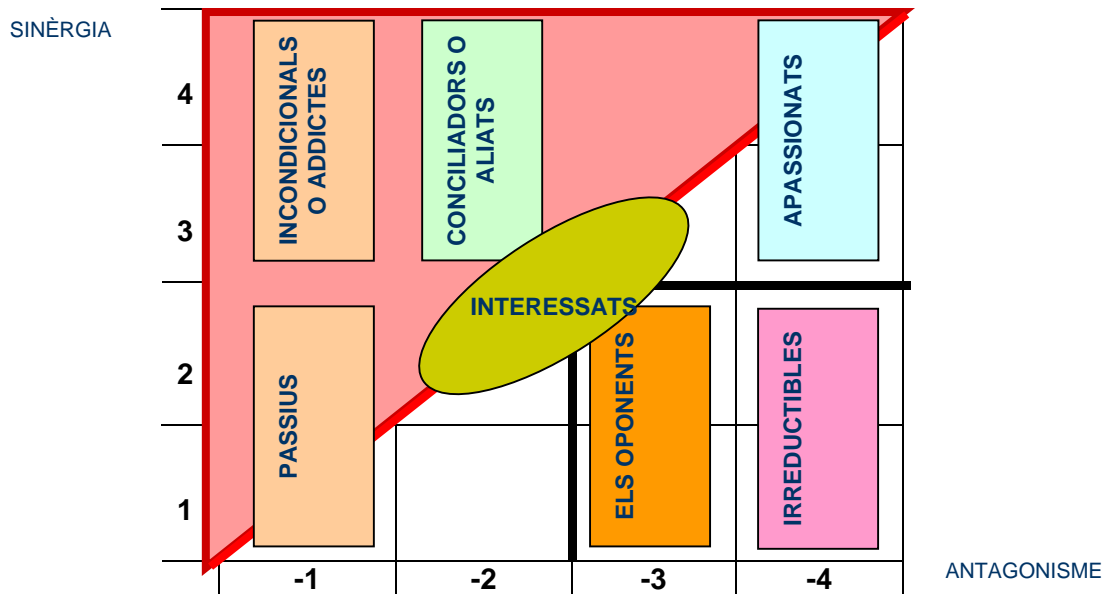
ACTITUD D'A EN RELACIÓ AMB B ACTITUD DE B EN RELACIÓ AMB A



El doble diagrama sociodinàmic ens permet diagnosticar la relació entre dos interlocutors i visualitzar la posició ideal per intentar ser eficaç en la relació.

3. L'estratègia d'aliats

Els comportaments i les actituds dels aliats són les que se situen per sobre de la diagonal del diagrama sociodinàmic. Els aliats es caracteritzen per tenir una posició en la qual la sinergia és igual o superior a l'antagonisme.



L'estratègia d'aliats vol aconseguir com més membres de l'equip aliats a un projecte o aspecte concret millor. Aquesta, de fet, és una condició necessària perquè sigui eficaç. L'aliança és un contracte moral puntual, fonamentat en la sinèrgia recíproca.

La posada en marxa d'una estratègia basada en l'aliança, és a dir, **l'estratègia d'aliats**, suposa, doncs, que la jerarquia és sinèrgica i s'esforça a mantenir l'aliança. Però, contràriament a una idea percebuda, el joc comú no és l'únic factor capaç de suscitar la cohesió. L'aliança s'obté tant amb el joc personal del líder com amb el joc comú de tots.

En efecte, mentre un responsable persegueixi el seu projecte, malgrat les controvèrsies i les indecisions dels uns i dels altres, provocarà al seu voltant una adhesió espontània.

Els passius, els interessats, els incondicionals i els conciliadors, i fins i tot en alguns casos els resistents, ofereixen voluntàriament la seva sinèrgia als que redueixen les incerteses i angoixes existencials mitjançant iniciatives apropiades.

Regles d'una estratègia d'aliats

La posada en marxa d'una estratègia d'aliats comporta el respecte de les regles següents:

- Identificar els aliats per punts d'aplicació, reconèixer-los i trobar-ne d'altres.
- Acceptar els aliats tal com són. Acceptar que siguin parcialment antagonistes i tolerar-ne els humors diferents. No es pot esperar que tots adoptin una actitud incondicional. Cal ser indulgent amb els seus errors.
- Donar suport als aliats. Invertir en...: informar, consultar, concertar, delegar, negociar, pagar el preu just, etc.
- L'aliança és recíproca: se sosté sobre dues persones. La balança de les aportacions mútues ha de ser positiva per a totes dues.
- Cal evitar posar els aliats en embolics, però no es pot dubtar a l'hora d'afrontar-los. L'aliança no és un compromís etern ni per als uns ni per als altres.
- Les aliances es poden canviar.

Habitualment, en la direcció i conducció d'un equip es dedica més temps contenint i combatent els oponents que ocupant-se dels aliats. L'estratègia d'aliats incita a fer justament el contrari. Per canviar la tendència en la dedicació del temps a aliats i oponents, es recomana de:

- Identificar mitjançant els ALIATS els que es puguin considerar ADDICTES I INCONDICIONALS.
- Animar-los amb la proposta d'un projecte comú engrescador.
- Proposar, en qualsevol moment, als PASSIUS que s'incorporin al projecte comú, i així incrementar-ne la sinergia.

- Procurar que els INTERESSATS es decideixin sobre on volen ser.
- Contenir les temptatives dels Oponents, perquè aquests intentaran arrossegar els INTERESSATS I PASSIUS amb contrapropostes.

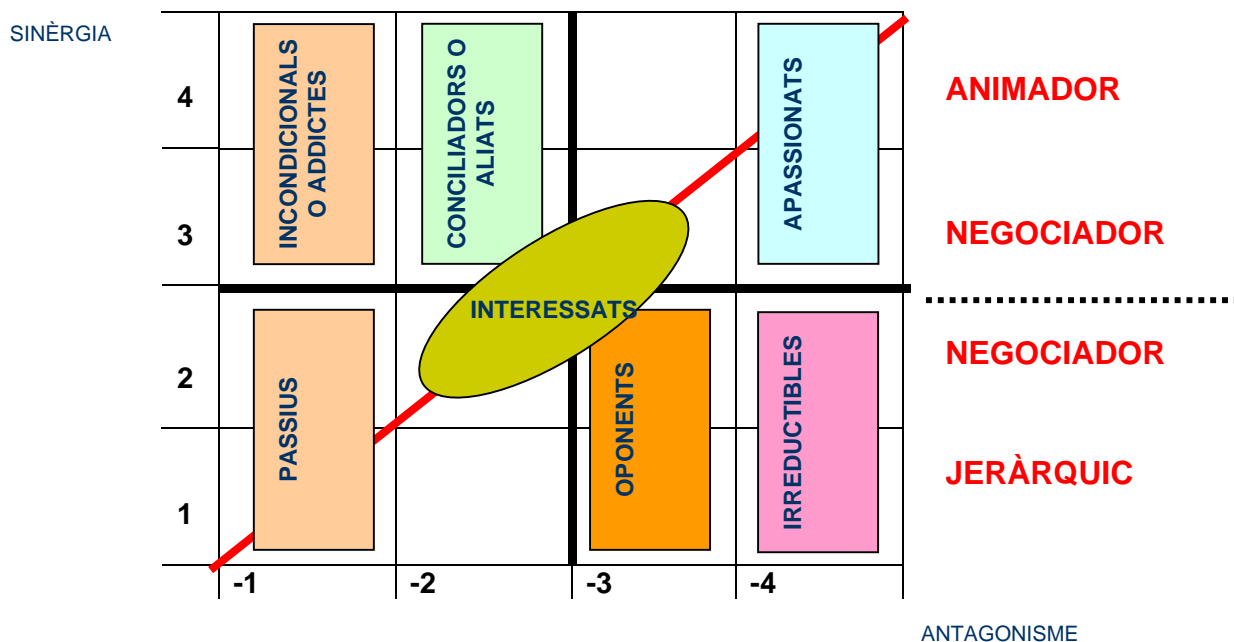
4. Els estils de direcció i el lideratge

Tots els responsables volen posar en joc les condicions organitzatives i socials que permetin al més gran nombre de persones de donar a l'empresa el millor d'elles mateixes, a canvi que l'empresa els ho restitueixi en quantitat i qualitat.

Aquest objectiu només es pot assolir amb la utilització en el moment oportú d'un dels estils de lideratge següents:

ESTILS DE DIRECCIÓ I LIDERATGE						
JERARQUIC			NEGOCIADOR		ANIMADOR	
1	2	3	4	5	6	7
El superior jeràrquic pren totes les decisions. Es limita a informar els seus subordinats de les decisions que adopta.	El superior jeràrquic pren totes les decisions. Explica el perquè i l'origen als seus subordinats.	El superior jeràrquic pren totes les decisions. Les explica i respon a les preguntes que li plantegen els seus subordinats.	El superior jeràrquic presenta la seva decisió, que es pot modificar amb les aportacions dels seus subordinats	El superior presenta el problema. Decideix d'acord amb les aportacions dels seus subordinats.	El superior defineix el límits i demana als seus subordinats que decideixin d'acord amb aquests límits.	El superior dóna llibertat absoluta al subordinat a fi que aquest adopti la decisió que estimi més oportuna.
La decisió la pren el superior					La decisió la pren l'equip	
El superior porta preparada la decisió						
La decisió no es canvia						

De forma esquemàtica, es poden relacionar els diferents estils de direcció i lideratge descrits amb el diagrama de sociodinàmica d'acord amb el quadre següent:



Característiques de cada un dels estils

1. Jeràrquic

- PRINCIPIS
 - Fer complir les instruccions
 - Decisions preses unilateralment
 - Joc personal > joc comú
- SITUACIONS PROPÍCIES
 - Defensa dels principis fonamentals
 - Gravetat i urgència
 - Antagonisme > Sinèrgia
- ACTITUDS ASSOCIADES
 - Fermesa, determinació, claredat
 - Insensibilitat a la crítica
- REGLES D'ACCIÓ
 - Jo imposito, afirmo, exploto les contradiccions, limito els graus de llibertat de l'altre, etc.
- AVANTATGES
 - Millor domini de les situacions límits
 - Avantposar la regla, la justícia, la continuïtat
 - Confortar l'indecís, fer vascular el vacil·lant
 - Impressionar els adversaris, forçar-los a la submissió o a l'errada
- RISCOS
 - Ignorar els riscos de fracàs
 - Radicalitzar la posició dels adversaris i unir-los
 - Impedir qualsevol iniciativa i

2. Negociador

- PRINCIPIS
 - Coexistir per mitjà dels intercanvis
 - Decisions negociades
 - Joc personal=joc comú
- SITUACIONS PROPÍCIES
 - L'altre no és reductible
 - Interessos comuns
 - Antagonisme=sinergia
- ACTITUDS ASSOCIADES
 - Flexibilitat, diplomàcia
 - Oportunitat, habilitat
- REGLES D'ACCIÓ
 - Escolto, faig la volta, em baso en els meus aliats, reparteixo a parts iguals, jugo en

- AVANTATGES
 - Afavorir els intercanvis
 - Reforçar les aliances
 - Obrir espais de diàleg
 - Afavorir les iniciatives
- RISCOS
 - Cedir en alguns punts que amb el mode 1 s'haguessin aconseguit a compte
 - Fer fràgils els vacil·lants
 - Donar la impressió de ser tou

3. Animador

- PRINCIPIS:
 - Unir-se a l'altre cap a un objectiu comú
 - Joc comú>Joc personal
 - Crèdit d'intenció
- SITUACIONS PROPÍCIES:
 - Confiança recíproca
 - Reprendre reptes conjuntament
 - Antagonisme<Sinergia
- ACTITUDS ASSOCIADES:
 - Entusiasme, força, passió
 - Optimisme, gust per l'esforç
 - Amistat, esperit de comunitat

- AVANTATGES:
 - Crear un clima fervorós i entusiasta
 - Alliberar energies col·lectives
 - Desenvolupar un fort sentit de pertinença a l'empresa
 - Emprendre reptes impossibles
- RISCOS:
 - Oblidar els interessos propis
 - Minusvalorar les dificultats de
accada en memria i la durada