

UNITAT DE  
CONEIXEMENT  
Desembre 2017



# Lideratge per a mànagers

“Un líder que no escolti els seus col·laboradors deixa de ser-ho”

*Marcus Buckingham*

## Què és?

- ✓ Ja a començaments del noranta John Naisbitt establí la distinció entre **management** i **lideratge**. El management remet a la mera administració de recursos i poder; el **lideratge**, a la capacitat d'influir sobre els altres de manera transformadora dins una **visió estratègica** de la gestió d'equips.
- ✓ Els nous paradigmes de gestió de persones parlen de la importància que un/a mànager orienti part de la seva activitat a treballar amb les persones del seu equip, incorporant-hi, com a nou objectiu, fer-les créixer i **acompanyar-les en el seu desenvolupament** a fi que cada persona doni la millor versió de si mateixa. Aquesta és una nova responsabilitat, i cal dotar les persones amb rol de mànager de les eines que les permetin corresponsabilitzar-se'n.
- ✓ El departament de persones ha de ser l'impulsor i el referent a l'hora de **convertir els/les mànagers en líders** dels seus equips. L'**acompanyament** en un procés transformador en aquesta direcció és una de les principals aportacions estratègiques que es poden fer des de l'àmbit dels RH.
- ✓ Les **principals diferències** entre management i lideratge serien:

<b>MANAGEMENT</b>	<b>LIDERATGE</b>
<b>Decisions jeràrquiques</b>	<b>Decisions induïdes, empowerment</b>
<b>Autoritarisme</b>	<b>Co-actuació i cerca d'aliats</b>
<b>Disciplina</b>	<b>Jerarquia funcional</b>
<b>Determinació unilateral dels objectius</b>	<b>Establiment participatiu dels objectius</b>
<b>Poder coercitiu</b>	<b>Estímuls positius, vinculats o no a la retribució</b>
<b>Visió finalista (resultats)</b>	<b>Visió estratègica</b>
<b>Propi de l'era industrial</b>	<b>Propi de l'economia del coneixement</b>

- ✓ Segons Ken Blanchard el/la líder té el **doble rol** d'assegurar la realització de les tasques (consecució de resultats), així com de satisfer les necessitats de les seves persones col·laboradores i dels seus equips. D'acord amb la seva concepció del **lideratge situacional**, els líders saben diagnosticar cada situació específica vinculada al nivell de maduresa de cada persona col·laboradora i desenvolupar un **estil de direcció** que respongui a dues variables: la intensitat de la direcció (vinculada a la tasca) i el suport socioemocional (vinculat a conductes relacionals).
- ✓ No convé adoptar una definició massa restrictiva de lideratge circumscrita només a l'alta direcció. El paper de les persones amb rol de **comandament intermedi** i el dels/de les **líders informals** és també clau.

## Eines

- ✓ **Converses significatives**: una cosa alhora tan simple i tan complexa com una conversa pot ser transformadora en un entorn on massa sovint les mirades no van més enllà de les pantalles. L'estímul d'una major **frequència, focus i qualitat** de les converses és una de les àrees on RH pot incidir més decisivament mitjançant la formació en diverses habilitats relacionals:
  - Les converses han de tendir a crear relacions de confiança.
  - Conversar és saber escoltar les aspiracions de l'altre. Potenciar l'**escolta activa**, és a dir, la capacitat de percebre no només allò que l'altra persona expressa directament, sinó també els sentiments i percepcions subjacents a allò que s'està dient.
  - Construir a partir de l'**apreciació de les fortaleces**, i no tant de les mancances, impulsa la confiança. Explorar metodologies com la **indagació apreciativa**.
  - La comunicació no violenta redueix la percepció d'amenaça i desbloqueja posicions enrocades i defensives.
  - Usar les converses per **detectar talent** i potencialitats de desenvolupament.
- ✓ **Coaching**: és una eina que els darrers temps s'ha aplicat a bastament i que segueix sent adequada per al desenvolupament directiu. Un bon *coach* no diu a la persona directiva què ha de fer, sinó que acompanya un moviment d'autopercepció i **avaluació de l'estil de lideratge** que

aplica. Tanmateix, l'objectiu últim que sovint s'oblida és desenvolupar habilitats de *coaching* en els mateixos mànagers, de manera que siguin capaços d'extreure tot el potencial dels seus col·laboradors i de les seves col·laboradores.

- ✓ **Entrevistes d'avaluació de lideratge:** són entrevistes pautades que permeten que el/la directiu/va identifiqui, mitjançant una sèrie de preguntes, els seus punts forts i febles, de manera que encari el pla de desenvolupament des de la convicció d'estar treballant necessitats que ell/a mateix/a ha identificat.
- ✓ **Potenciar el lideratge en les persones amb rol de comandament intermedi:** una àrea sovint oblidada. La meitat de professionals de RH encara pensa que cal focalitzar la formació en lideratge en l'equip executiu. És clau treballar àrees com la delegació, el *feedback*, el seu paper com a *coach* i una major perspectiva estratègica en els comandaments intermedis. També ho és incorporar en el mesurament i l'avaluació dels/de les directius/ves la delegació de funcions en els seus comandaments intermedis, així com eines com el *feedback 360º* que generen transparència en les relacions.

## La dada

Segons dades recopilades per *Gallup*, el 69% de les organitzacions basen les seves polítiques en la superació de debilitats en comptes de fer-ho en la potenciació de fortalezes. A Espanya el percentatge d'organitzacions que se centren en les fortalezes és només del 32%, enfront del 49% dels EUA. Un altre factor a tenir en compte és la manca de preparació per exercir com a comandaments. Segons el *I Estudio sobre formación para profesionales en España*, elaborat per *Audiolís*, quatre de cada deu persones amb rol directiu no estan preparades per afrontar les responsabilitats i habilitats pròpies dels seus càrrecs.

## Guia de Treball

### DEFINICIÓ

- Posar-se d'acord en una definició de lideratge aplicable en el context específic de la nostra organització. Cada organització ha de desenvolupar la seva pròpia comprensió de la necessitat de lideratge en funció del seu context de negoci.
- Cal ser promotors actius i explicar la connexió entre la qualitat de lideratge, els resultats i l'habilitat d'implementar l'estratègia. Hi ha un impacte directe sobre la reputació del concepte de *marca de lideratge*.

### AVALUAR I ACOMPANYAR

- Cal tenir en compte el context organitzacional en tota la seva amplitud: estructures jeràrquiques inadequades, cultures asfixiants, climes que creen inseguretats i obsessió pels resultats.
- Facilitar que els/les màners prenguin consciència del seu rol com a líders, fer-los partícips del procés, de la generació d'idees i de la implementació d'accions.
- Invertir en líders i lideratge és fer-ho en el benestar de les persones i el compromís. És, per tant, una inversió amb un efecte multiplicador molt elevat.

### SEGUIMENT

- Cal ser coherents en el nostre enfocament per al desenvolupament del lideratge, assegurar-nos que hi hagi continuïtat en l'enfocament organitzatiu tendent a crear i a recolzar els/les líders.
- Mesurar l'impacte més enllà dels individus concrets, és a dir, els canvis en els comportaments dels equips i en una millor execució de l'estratègia de negoci.
- L'objectiu últim és incorporar el lideratge a la cultura de l'organització.
- Tenir presents en les actuacions la propera generació de líders, i reflectir-ho en els plans de carreres i de relleu generacional.

## L'experiència



- ✓ *Cetelem* és una entitat bancària, fundada el 1988 i pertanyent al grup *BNP Paribas* des del 2000, especialitzada en la concessió de crèdits al consum (finançament en punts de venda, crèdit *on-line* i targetes).
- ✓ El 2011 *Cetelem* impulsà un pla estratègic a tres anys anomenat *#Cetelem2014* amb el doble objectiu de desenvolupar competències clau i tenir cura de la persona col·laboradora (*touch points*) per tal de garantir una millor experiència al client.
- ✓ Un dels pilars fonamentals d'aquest programa era impulsar el desenvolupament dels/de les màners en la direcció d'esdevenir **líders situacionals**. Per fer-ho s'adoptà la metodologia *Leadership Improving (PID)*® que cerca desenvolupar les capacitats de:
  - Transmetre la seva energia a uns altres.
  - Motivar-los cap a un objectiu comú.
  - Aplicar un estil diferent de lideratge segons les necessitats de cada interlocutor i situació.
- ✓ Aquesta metodologia incideix en els processos de comportament que condueixen a l'alliberament de talent latent en les persones i en els equips, tot treballant quatre dominis de l'ésser humà: llenguatge-pensament, cos, emoció i espiritualitat. També cerca el desenvolupament de **metacompetències** (autoconeixement, autoestima, autoregulació i autodesenvolupament).
- ✓ A *Cetelem* aquesta metodologia es concretà en diverses reunions de **coaching grupal** de 8 hores de durada i distribuïdes en dos anys, acompanyades d'un seguiment *on-line* continu (*Tu Coach Grupal On Line*). Aquest format responia a la convicció que els processos d'acompanyament **dilatats en el temps** són més eficaços per al canvi de comportament i la transformació organitzacional que les accions puntuals.
- ✓ Bona part d'aquest acompanyament és **autodirigit**: ningú millor que la mateixa persona per impulsar i decidir el progrés del seu aprenentatge. L'avaluació de 19 màners participants en el programa fou molt positiva i va anar acompanyada d'una millora de l'entorn del 10% en les seves competències situacionals, en relació amb el grup de control que no va participar en el programa.



- ✓ *Whole Foods Market* és una cadena nord-americana de supermercats que ven aliments naturals i orgànics. Té 365 botigues arreu dels EUA amb vora 100.000 persones col·laboradores. El 2017 fou adquirida per *Amazon*.
- ✓ Com a part de la política de transparència, qualsevol de les persones col·laboradores pot consultar el salari i les bonificacions de qualsevol altra persona, fins i tot del CEO.
- ✓ Cada dia els/les mànagers de cada botiga registren les dades de rendibilitat, i al final del mes s'envien a les altres botigues de manera que tothom pot consultar-les. Això es fa per estimular una sana competitivitat entre mànagers i crear un sentiment de **destí compartit** en el si d'una organització sense secrets.
- ✓ Un altre dels principis de l'organització és la centralitat dels equips. Les persones empleades s'anomenen 'membres d'equips', i cada equip té un ample grau d'autonomia en la presa de decisions sobre preus, promocions i gestió d'estocs. Tots/es els/les mànagers d'una regió es consideren un equip. Això genera una cultura d'**interdependència**.
- ✓ Aquesta intervenció dels equips s'estén als **processos de selecció**: les persones candidates són entrevistades en un procés de més de 60 dies en el qual participa RH, mànagers i membres dels equips. Després del temps de prova, tot l'equip al qual pertany la nova incorporació vota sobre la seva continuïtat, i cal una majoria reforçada de dos terços dels vots per garantir-la.
- ✓ Aquest rol de **l'equip com a unitat de mesura** parteix de la convicció del seu fundador que és possible enganyar el líder de l'equip, però mai tot l'equip. Les bonificacions es paguen a nivell d'equip, així que són els equips els qui avaluen com els pot impactar una nova incorporació.

## Materials

### Bibliografia bàsica

Burkus, David. *Under New Management: How Leading Organizations Are Upending Business as Usual*. Boston: Mariner Books, 2017.

De Miguel, Santiago De Miguel; Peñalver, Antonio. *Eficacia directiva*. Madrid: Díaz de Santos, 2010.

Hawkins Peter. *Coaching y liderazgo de equipos*. Barcelona: Ediciones Granica, 2013.

Ulrich, Dave. *Human Resource Champions*. Brighton: Harvard Business Review Press, 1996.

### **Materials en línia**

---

Ksenia Zheltoukhova. "Real-life leaders: closing the knowing-doing gap". Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Setembre 2013.

Resum elaborat per la *Fundació* de l'estudi del *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* del Regne Unit. S'hi examina la bretxa existent entre la teoria del lideratge i la seva aplicació en la pràctica. L'informe també ofereix recomanacions a la funció de Recursos Humans per tal d'adoptar un plantejament sistemàtic en desenvolupament directiu, mitjançant la identificació d'una definició de lideratge adequada al context organitzatiu.

<https://factorhuma.org/dossieres/10633-los-papeles-de-la-fundacio-no-14-lideres-de-verdad-cerrando-la-brecha-entre-el-saber-y-el-hacer-real-life-leaders-closing-the-knowing-doing-gap>

Blázquez, Susana. "Es busquen líders, no caps". *El País*, 08/08/2015.

Article sobre com els canvis en l'estil de direcció poden incidir en la motivació i la productivitat dels/de les col·laboradors/es.

<https://factorhuma.org/actualitat/noticias/11831-se-buscan-lideres-no-jefes>

"Dave Ulrich: visionari de la gestió de persones". *Revista Gestión*, gener 2016.

Adaptació de les teories de Dave Ulrich a la formulació d'un pla de lideratge que formi líders estratègics, desenvolupadors del capital humà i gestors del talent.

<http://gestion.com.do/index.php/ediciones/enero-2016/item/489-dave-ulrich-visionario-de-la-gestion-de-personas>



Carrizosa, Susana. "Un líder que no escolta els seus empleats deixa de ser-ho". *El País*, 11/10/2015.

Marcus Buckingham, assessor de l'Institut *Gallup*, parla de la necessitat de dotar d'eines als líders per a un millor estímul del compromís. També de la importància decisiva d'un enfocament en les fortaleeses.

<https://factorhuma.org/actualitat/noticias/11928-un-lider-que-no-escucha-a-sus-empleados-deja-de-serlo>

Lincoln, Shaun. "How to... train managers as coaches". *People Management magazine*, 24/02/2011

Resum d'un article de *People Management magazine* que explora com els comandaments intermedis poden també exercir de *coaches* dels seus equips si reben una formació adequada i si ho perceben com quelcom útil i no solament com una moda passatgera.

<https://factorhuma.org/actualitat/noticias/8605-how-to-train-managers-as-coaches-como-formar-a-los-directivos-como-coaches>

"Unitat de coneixement: El desenvolupament directiu". *Fundació Factor Humà*, 05/02/2007.

Sota la denominació de desenvolupament directiu s'engloben diferents eines que apunten a la millora de les competències de lideratge en una organització que són susceptibles d'un tractament integral en un pla de desenvolupament.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento/8296-el-desarrollo-directivo>