



Visión General del Liderazgo Situacional

Contenido:

Introducción e Historia

El Modelo del Liderazgo Situacional

Proceso de Liderazgo Situacional:

- Dividir las Tareas para que Haya Claridad
- Definir el Nivel de Desarrollo del Subalterno
- Entender las Características del Nivel de Desarrollo
- Diagnosticar el Nivel de Desarrollo
- Conciliar el Estilo Correcto de Dirección con el Nivel de Desarrollo
- Aplicar el Estilo Correcto de Dirección

Resumen

INTRODUCCIÓN

El modelo del Liderazgo Situacional se basa en una premisa sencilla, validada por la investigación: los líderes más efectivos son aquellos que adaptan su conducta a las necesidades de las personas con quienes trabajan. Los estilos efectivos de dirección dependen de la situación. Su simplicidad a menudo se describe como "sentido común utilizado". En cuestión de horas se puede adquirir y utilizar un conocimiento práctico del modelo y sus aplicaciones más básicas. El Liderazgo Situacional es uno de los juegos de herramientas de los procesos de gestión.

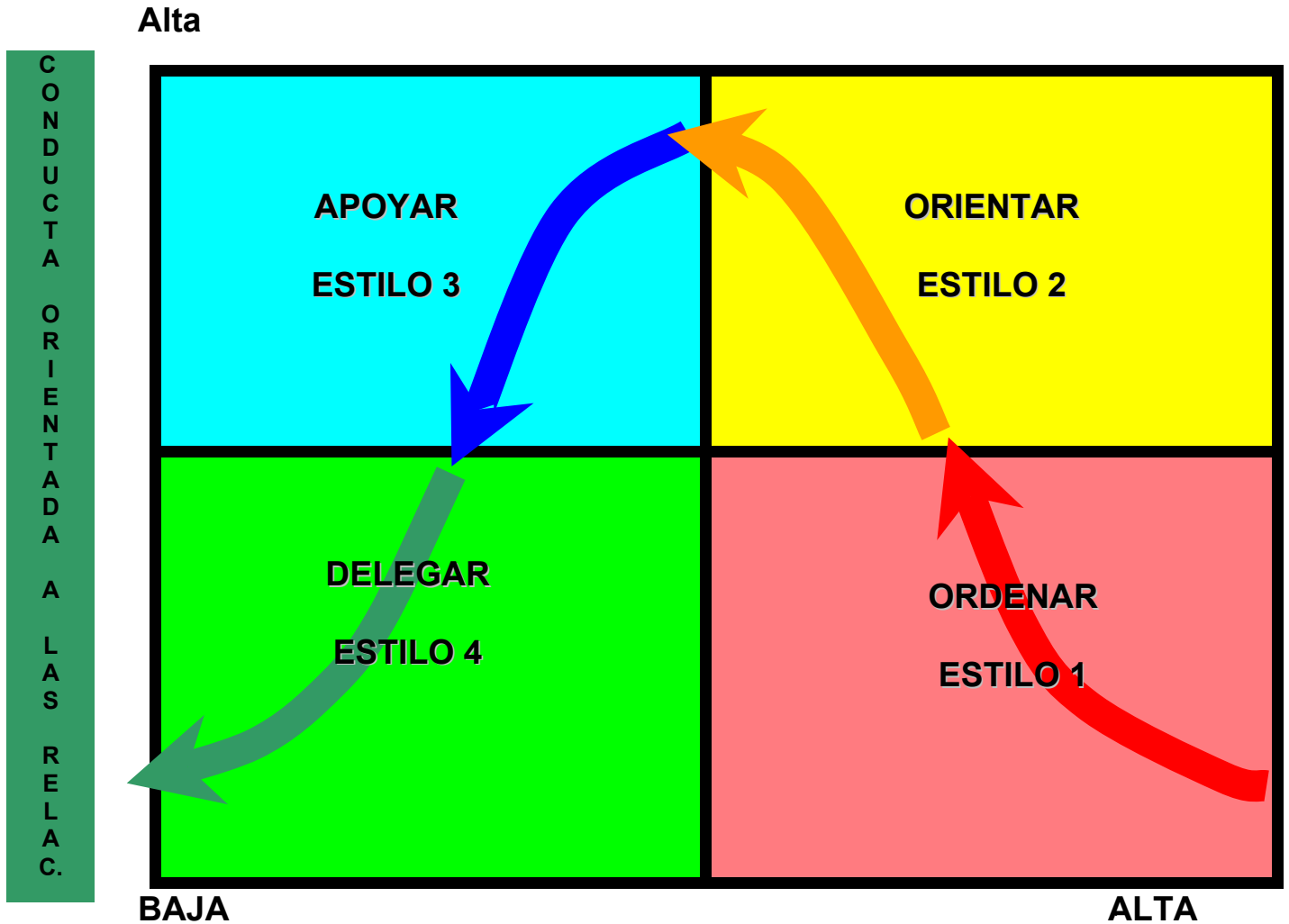
HISTORIA

El modelo del Liderazgo Situacional, basado en la investigación realizada en la Dirección de Investigación Comercial del Estado de Ohio a finales de la década de los '40, desafió el saber convencional de que había *un* estilo de liderazgo que era el mejor. En lugar de ello, los autores del modelo, Paul Hersey y Ken Blanchard asumieron la postura que el estilo de liderazgo más efectivo *depende de la situación*, que los mejores líderes cambian su conducta de liderazgo en función de dos variables situacionales importantes: la tarea propiamente dicha y el nivel de desarrollo de la persona que va a realizar la tarea. Para determinar el estilo apropiado, un líder efectivo evalúa el nivel de desarrollo de la persona para la situación o tarea específica. El Nivel de Desarrollo se determina evaluando la competencia (Habilidad) y el compromiso (Voluntad) de la persona para cumplir con una tarea.

"Habilidad implica capacidad y Voluntad implica motivación.
Habilidad es 'poder hacerlo' y Voluntad es 'querer hacerlo.'"

Visión General del Liderazgo Situacional

Estilos de Dirección



Nivel de Preparación 4	Nivel de Preparación 3	Nivel de Preparación 2	Nivel de Preparación 1
------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Nivel de Desarrollo del Subalterno

EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El modelo de Liderazgo Situacional proporciona un marco práctico en el cual el jefe puede determinar qué combinación de conductas con más probabilidades permitirá que el empleado tenga un alto desempeño. Este es el punto clave del Liderazgo Situacional. El modelo describe cuatro estilos, y cada uno representa una combinación única de dos tipos de conducta: la conducta orientada a las tareas y la orientada a las relaciones.

- *La conducta orientada a las tareas* es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación unidireccional explicándole al empleado qué tiene que hacer, así como cuándo, dónde y cómo se tiene que cumplir con la tarea. Significa dar estructura, claridad e indicaciones.
- *La conducta orientada a las relaciones* es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación bidireccional con un empleado formulando preguntas abiertas, escuchando, facilitando la discusión, dando ánimo y refuerzo positivo.

La conducta orientada a las Tareas y la orientada a las Relaciones vienen juntas en los cuatro estilos: **Ordenar, Orientar, Apoyar y Delegar**. Estos cuatro estilos de dirección se describirán detalladamente más adelante.

PROCESO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

DIVIDIR UNA TAREA EN ACTIVIDADES MÁS PEQUEÑAS

En el Liderazgo Situacional, el nivel de desarrollo - el nivel de competencia y compromiso de una persona -- *siempre se diagnostica a nivel de tarea*. Desagregación de una tarea es el término que se utiliza para describir un proceso sencillo en el que el jefe divide una tarea o proyecto grande en componentes o subtareas. La desagregación de una tarea se aplica a las conductas y las habilidades, así como a las tareas.

Por ejemplo, la actividad de planificar el proceso de evaluación de un proyecto se puede dividir en varias subtareas:

- Evaluar si el proyecto concuerda fácilmente con las declaraciones de la visión y la misión de CARE
- Identificar y explicar cómo se relaciona el proyecto con la estrategia de la oficina de país
- Hacer participar a todos los actores para que tomen parte activa en el análisis, el diseño, la implementación y el monitoreo del proyecto
- Crear un diseño que refleje las necesidades y los derechos de la población objetivo y las causas subyacentes de la pobreza
- Preparar un marco que explique cómo tendrá impacto el proyecto en las vidas de la población objetivo
- Establecer una meta de proyecto alcanzable y medible
- Preparar un presupuesto que sea de alcance apropiado para sus productos
- Desarrollar un plan de monitoreo
- Establecer una línea de base para medir el cambio

En el Liderazgo Situacional, el nivel de desarrollo de la persona para planificar una evaluación de proyecto no se puede evaluar con exactitud a nivel de "macro" tarea. Más bien, cada subtarea se debe considerar por separado y el estilo del jefe se debe adaptar según corresponda. En este ejemplo, es posible que la persona esté altamente calificada y motivada para cumplir con todas las subtareas que conducen al monitoreo del proyecto e incluyen el mismo. Sin embargo, esa persona puede perder el interés después que se ha desarrollado el plan y tal vez no haga correctamente el seguimiento detallado que se requiere para un M&E exacto. La formulación de preguntas hábiles antes de preparar el plan de evaluación identifica las subtareas en las que tal vez hacen falta más indicaciones.

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL
DEFINIR EL NIVEL DE DESARROLLO DEL SUBALTERNO
PARA LAS SUBTAREAS

En el Liderazgo Situacional, el trabajo del jefe comienza diagnosticando el nivel de desarrollo de un subalterno para cumplir satisfactoriamente una tarea específica en un contexto organizacional determinado. El nivel de desarrollo tiene dos categorías importantes: la competencia y el compromiso, también conocidos como *Habilidad* y *Voluntad*. La Habilidad y la Voluntad tienen, a su vez, cuatro componentes importantes:

COMPETENCIA (HABILIDAD)

Capacitación y Educación
Percepción del Rol
Entendimiento
Experiencia

COMPROMISO (VOLUNTAD)

Deseo de Hacerlo
Incentivo
Seguridad
Confianza

Los cuatro componentes se pueden recordar fácilmente por medio de los mecanismos mnemotécnicos señalados arriba:

Habilidad: T R U E (*en inglés*)

Voluntad: D I S C.

Si hay deficiencias en el nivel de desarrollo de la persona en lo que respecta a la Habilidad, entonces la Habilidad de esa persona es “baja”. Lo mismo se aplica a la Voluntad. Por ejemplo, usted trabaja con una persona que realmente desea hacer la tarea, siente que tiene incentivo, se siente seguro en la medida en que la tarea no encierra riesgo alguno, pero no tiene confianza (creer que él puede hacerlo). Entonces, la Voluntad de esta persona es “baja” aunque tres de los cuatro componentes de la Voluntad están presentes. Carecer de uno o más componentes de Habilidad o Voluntad corresponde a “Habilidad baja” o “Voluntad baja”. Por lo tanto, es esencial conocer los ocho componentes de la preparación.

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

FORMULAR PREGUNTAS PARA EVALUAR LA COMPETENCIA (HABILIDAD)

Capacitación y Educ. ¿La persona ha recibido capacitación o educación *relacionada con la tarea*? ¿Se le ha enseñado a la persona a hacerla? ¿Él /ella ‘recibió entrenamiento’? Por ejemplo, para la tarea de preparar una tabla utilizando una hoja de cálculo, un líder considerará si el subalterno ha recibido capacitación recientemente en el uso de ese software y si la capacitación comprendió la preparación de tablas.

Percepción del Rol ¿La persona conoce y acepta su rol en el cumplimiento de la tarea? Un líder averiguará con el empleado para confirmar la percepción del rol, utilizando una pregunta como: “¿Cómo ves tu rol en el cumplimiento de la tarea?” Evaluar la Percepción del Rol es de importancia fundamental cuando el rol del trabajador ha cambiado o cuando la persona está trabajando en una estructura matricial.

Entendimiento ¿La persona entiende cómo cumplir con la tarea? ¿La persona entiende el contexto en el que se va a cumplir con la tarea? Particularmente en los casos en que la persona es nueva en la organización o cuando la organización atraviesa una etapa de cambios rápidos, el subalterno tal vez carezca del entendimiento necesario para cumplir con la tarea.

Experiencia ¿Anteriormente la persona ha cumplido esta tarea satisfactoriamente? ¿Qué exposición o experiencia relacionada con esta tarea tiene la persona? Por ejemplo, si la tarea es preparar una tabla de previsión de costos, pero la persona anteriormente ha preparado sólo tablas de ventas mensuales, la experiencia *no se relaciona directamente* con la tarea actual.

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

FORMULAR PREGUNTAS PARA EVALUAR EL COMPROMISO (VOLUNTAD)

Deseo de Hacerlo ¿La persona se sentirá satisfacción personal al cumplir la tarea? ¿Es algo que a ella /él le gusta hacer o tiene interés en hacer?

Incentivo ¿Cómo ve la persona el incentivo o la recompensa para cumplir la tarea? Los incentivos o las consecuencias para la persona pueden considerarse positivas o negativas. Por ejemplo, los incentivos positivos pueden incluir la oportunidad para obtener reconocimiento o recibir una bonificación. Los incentivos negativos pueden incluir el ser designado para trabajar con un colega que no trata con respeto a los demás o tener que trabajar más horas para cumplir la tarea.

Seguridad ¿Qué nivel de riesgo asocia la persona a la tarea? Por ejemplo, una persona asignada a un proyecto de gran notoriedad puede percibir que el riesgo de error será alto y, por lo tanto, su seguridad para cumplir la tarea sería baja.

Confianza ¿Cuál es el grado de seguridad de la persona en lo que respecta a cumplir la tarea? Determinar el verdadero grado de confianza de una persona no es tan difícil como parece. Las normas organizacionales refuerzan mucho las muestras externas de compostura y confianza en uno mismo. Una persona puede parecer segura, pero puede tener preocupaciones inexpresadas. De la misma forma, una persona con poco entendimiento de la tarea puede tener un sentido injustificado de confianza en sí misma.

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

DEFINIR EL NIVEL DE PREPARACIÓN -- *Ejemplo*

Ana ha sido Representante de Atención al Cliente por cinco años. Está asumiendo un nuevo rol como jefe de proyecto – durante los dos últimos meses ella y los miembros de su equipo han estado haciendo investigaciones y planes para una iniciativa de mejora del servicio. Divida Ud. la tarea en subtareas para determinar todos los componentes de un proyecto fructífero. Determine lo siguiente:



Capacitación y Educ.

Competencia (Habilidad)

Ana ha recibido capacitación en dirección de proyectos y reuniones. Su dominio de las habilidades enseñadas en el seminario se ha demostrado a través de varios proyectos pequeños relacionados con su rol en Atención al Cliente.



Percepción del Rol

Ana entiende y acepta su responsabilidad en esta tarea. La tarea que cumplirá es similar a las tareas que ha visto hacer a otras personas.



Entendimiento

Ella no está segura cómo va a llegar al punto B partiendo del punto A. Aunque ha empezado un cronograma, ella podría no haber identificado todos los acontecimientos críticos.



Experiencia

En base a la división de la tarea en subtareas hecha por usted, determine que Ana no tiene experiencia para facilitar las reuniones del equipo y si bien se ha encargado de aspectos de la dirección de proyectos, esta será su primera vez en hacerse cargo de un proyecto de este alcance.



Deseo de Hacerlo

Competencia (Voluntad)

Después de varias entrevistas con Ana, usted ha determinado que ella realmente desea encargarse de este proyecto.



Incentivo

Ana considera este proyecto como una oportunidad para ver cómo se utiliza en esta tarea las investigaciones y los planes que ella ha hecho.



Seguridad

Ana no ve esto como una tarea de alto riesgo, ya que ella y los miembros de su equipo han recibido mucho apoyo de usted y los altos directivos.



Confianza

Sus discusiones animadas respecto a pasar a la implementación le ha dado a usted una idea de la confianza de Ana. Ella ya ha comenzado a preparar un cronograma con algunos acontecimientos importantes y fechas límite. Usted evalúa que ella realmente tiene confianza para cumplir la tarea.

**En base a este ejemplo, determine el Nivel de Preparación como
Habilidad Baja (-H) Voluntad Alta (+V).**

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

ENTENDER LAS CARACTERÍSTICAS DEL NIVEL DE PREPARACIÓN

La interacción de la Habilidad y la Voluntad define el nivel de preparación de una persona para cumplir una determinada tarea tal como se describe en la siguiente tabla:

Nivel de Preparación	Competencia (Habilidad)	Compromiso (Voluntad)	Ejemplos por Tarea
Nivel de Preparación 1	BAJA	BAJA	Empleado que cumple una tarea por primera vez.
Nivel de Preparación 2	BAJA	ALTA	Empleado con buen experiencia de trabajo en una tarea en particular que disfruta cumplir la tarea y fue asignado a otro proyecto para trabajar en la misma tarea en un contexto diferente.
Nivel de Preparación 3	ALTA	BAJA	Empleado que hace una presentación al Directorio por primera vez; aunque ella ha preparado las presentaciones durante los últimos cuatro años, esta es la primera vez que se ha presentado ante los altos directivos.
Nivel de Preparación 4	ALTA	ALTA	Empleado que cumple una tarea conocida y agradable que en el pasado ha cumplido satisfactoriamente esta tarea.

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Diagnosticar el Nivel de Preparación Formulando Preguntas Abiertas

Distintas herramientas básicas se utilizan para diagnosticar el nivel de desarrollo: observación; información sobre el desempeño anterior; y preguntas dirigidas y abiertas. Las preguntas abiertas animan a la persona a hablar y referir sus habilidades, su entendimiento y sus sentimientos en torno a la tarea asignada. Estas preguntas a menudo comienzan con “Cómo”, “Qué” y “Dígame”. Una pregunta abierta exige más que un “sí” o un “no” por respuesta. Las preguntas abiertas formuladas al momento de asignar tarea constituyen el enfoque más rápido y más flexible para evaluar la preparación. En la siguiente tabla aparecen algunos ejemplos:

Para Sondar la:	Pregunte o Diga:	Componente de Habilidad /Voluntad
HABILIDAD	<i>¿Qué habilidades aprendió usted en su trabajo de postgrado que le ayudarán a cumplir esta tarea?</i>	Capacitación y Educación
	<i>¿Qué habilidades practicaba usted en el trabajo o en el salón de clases?</i>	Capacitación y Educación
	<i>¿Cómo describiría usted su rol en este proyecto</i>	Percepción del Rol
	<i>¿Quiénes son sus recursos internos claves para este proyecto y cuáles son sus roles con relación al suyo?</i>	Entendimiento / Percepción del Rol
	<i>Dígame cómo piensa llegar al punto B partiendo del punto A?</i>	Entendimiento
	<i>Dígame cómo haría para cumplir esta tarea?</i>	Entendimiento
	<i>Dígame cómo manejó esto en su último puesto</i>	Experiencia
VOLUNTAD	<i>¿Cómo concuerdan las metas de esta proyecto con las metas de su POI?</i>	Incentivo
	<i>¿Qué impacto tendrá el cumplimiento satisfactorio de esta tarea para usted como persona?</i>	
	<i>Hábleme de las dudas que usted tiene respecto a esta tarea.</i>	Incentivo /Seguridad
	<i>¿Qué considera como riesgo potencial para cumplir esta tarea?</i>	Seguridad
	<i>¿Qué tipo de apoyo necesita de mí?</i>	Confianza
	<i>¿Se siente cómodo cumpliendo esta tarea?</i>	Confianza

DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE PREPARACIÓN RESUMEN

El diagnóstico acertado es la base del Liderazgo Situacional. Al igual que con toda habilidad nueva, al comienzo puede parecer que demanda mucho tiempo y que es engorrosa. Con la práctica, muchos jefes encuentran sencillo el proceso. A continuación presentamos algunas sugerencias y consejos que pueden agilizar el proceso de aprendizaje:

1. Para comenzar, **divida una meta anual clave de cada subalterno directo** en actividades. **Diagnostique el nivel de desarrollo** para cada actividad. En una discusión con el empleado, **confirme** su diagnóstico formulando preguntas abiertas. Aunque ya se haya hecho suposiciones sobre el Nivel de Desarrollo en base a la observación y la experiencia pasada, un jefe efectivo siempre verifica la evaluación formulando preguntas abiertas y permitiendo que el subalterno aclare o proporcione mayor información.
2. Los factores ambientales afectan el Nivel de Preparación de una persona. Las reorganizaciones, la presión impuesta por los plazos de entrega, y otros factores pueden tener un impacto negativo en la Competencia y el Compromiso de una persona. **Cuando se producen cambios, los niveles de desarrollo tienden a disminuir o "experimentar un retroceso."**
3. **La Competencia (Habilidad) es el factor que con más frecuencia se diagnostica mal** al evaluar el Nivel de Preparación. Sondee específicamente la habilidad, no haga suposiciones. Por ejemplo, sondear la Percepción del Rol y el Entendimiento es de importancia fundamental en una organización en proceso de cambio. Las personas que entendieron y aceptaron su rol y entendieron la tarea en el "mundo antiguo" tal vez no tienen el mismo nivel de habilidad en el "mundo moderno".
4. **Nunca atribuya un Nivel de Preparación a una persona.** El Nivel de Preparación siempre se evalúa a nivel de tarea, p.ej., una persona que es Nivel 2 en una tarea, puede ser Nivel 3 en otra.
5. **Funde la evaluación del Nivel de Preparación en la Competencia y el Compromiso actuales - no potenciales - en las actividades.**

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

CONCILIAR EL ESTILO CORRECTO DE DIRECCIÓN CON EL NIVEL DE DESARROLLO

Conductas del Personal Directivo

Los y jefes efectivos emplean una combinación de conductas para permitir que el desempeño de sus subalternos sea alto. En el Liderazgo Situacional, la conducta del líder se puede clasificar en dos categorías básicas: la Conducta orientada a las Tareas y la Conducta orientada a las Relaciones. Los mejores jefes utilizan estas conductas en combinaciones cambiantes, respondiendo al nivel de desarrollo de cada subalterno para distintas tareas.

Las conductas del personal directivo son las siguientes:

Tipo de Conducta:	Conducta orientada a las Tareas	Conducta orientada a las Relaciones
	Decir Enseñar Demostrar Ordenar Supervisar Dar estructura Dar retroalimentación específica Hacer seguimiento Explicar	Apoyar Elogiar Sondear Escuchar Alentar Reforzar Facilitar Identificarse Revelar
Patrón de comunicación:	Unidireccional, del líder al subalterno	bidireccional, con el líder y el subalterno

PROCESO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

APLICAR EL ESTILO CORRECTO DE DIRECCIÓN

Los estilos de liderazgo que aparecen en esta tabla se definen por la proporción de conducta orientada a las tareas y la proporción de conducta orientada a las relaciones que hay en cada uno de ellos.

Estilo	Proporción de Conducta Orientada a las Tareas	Proporción de Conducta Orientada a las Relaciones	Podría sonar como. . .
Estilo 1 Ordenar <ul style="list-style-type: none"> • Decir • Enseñar • Hacer 	Alta	Baja	“Así es como quiero que comiences. Hay que seguir algunos pasos, por lo que quiero que tomes notas. Después, me vas a hacer un resumen para asegurarme que los dos pensamos en el mismo resultado ...”
Estilo 2 Orientar <ul style="list-style-type: none"> • Explicar • Discutir • Planificar de común acuerdo 	Alta	Alta	“Tu entusiasmo con este proyecto es fantástico. Quiero que tengas éxito, de modo que discutamos detalladamente cada paso y su propósito. Hablaremos una vez a la semana para evaluar tu progreso...”
Estilo 3 Apoyar <ul style="list-style-type: none"> • Sondear • Escuchar • Alentar 	Baja	Alta	“Intuyo que tienes algunas inquietudes respecto a este proyecto. ¿Qué te preocupa?”
Estilo 4 Delegar <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar las expectativas • Reconocer la contribución • Ponerse de acuerdo en el seguimiento 	Baja	Baja	“Quisiera que hicieras la propuesta de presupuesto de este año. La que hicista el año pasado fue increíblemente persuasiva. Quisiera ver algunos cambios en el formato de este año, pero por lo demás te imagino encargándote tú solo de esto ...”

Conciliar el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación

El desempeño se maximiza cuando el estilo del jefe se alinea con el Nivel de Preparación del subalterno, tal como se ilustra en el gráfico. Para una tarea específica, las personas que están en el Nivel de Preparación 1 responden mejor al Estilo 1; el Nivel 2 responde mejor al Estilo 2; el Nivel 3 responde mejor al Estilo 3; y el Nivel 4 responde mejor al Estilo 4.

Matriz de Nivel de Preparación /Estilo

Nivel de Desarrollo 4				
Nivel de Desarrollo 3				
Nivel de Desarrollo 2				
Nivel de Desarrollo 1				
	Estilo de Dirección 1	Estilo de Dirección 2	Estilo de Dirección 3	Estilo de Dirección 4

Cuando hay un desequilibrio entre el Nivel de Preparación de una persona y el estilo del jefe, el líder está *ejerciendo ya sea un liderazgo excesivo o bien insuficiente*.

- Cuando el líder da más indicaciones y muestra una conducta más orientada a las tareas de lo que se requiere, se dice que él o ella está ejerciendo un liderazgo excesivo (por ejemplo cuando el subalterno es L4 para una tarea específica y el líder utiliza SI, el estilo Ordenar). Sin bien es cierto que el liderazgo excesivo puede conducir al cumplimiento satisfactorio de una tarea, la aplicación de este patrón de conducta puede afectar el compromiso (voluntad) del empleado y puede traducirse en el mal desempeño del subalterno mientras que continúe el liderazgo excesivo.

- Cuando un líder da menos indicaciones y muestra una conducta menos orientada a las tareas, se dice que él o ella está ejerciendo un liderazgo insuficiente (por ejemplo, cuando el subalterno es LI para una tarea específica y el líder utiliza S4, estilo Delegar). El liderazgo insuficiente puede causar confusión, pérdida de tiempo y errores.

RESUMEN

El Liderazgo Situacional se basa en la premisa que los líderes y jefes más efectivos son aquellos que adaptan su estilo de dirección a las necesidades de las personas con quienes trabaja. Este enfoque es análogo al modelo más básico para lograr la satisfacción y el buen desempeño del empleado. Los tres pasos claves son:

- Identificar y dividir las tareas en subtareas
- Diagnosticar el Nivel de Preparación del subalterno para cada subtarea
- Aplicar el estilo correcto de dirección

Los conceptos del modelo de liderazgo son flexibles para satisfacer las necesidades de las personas que trabajan actualmente en un ambiente más orientado al equipo. Este se puede aplicar para influenciar a su jefe, sus colegas, sus empleados directos, usted mismo y funcionarios de mayor jerarquía.

BIBLIOGRAFIA

Management of Organizational Behavior by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. Published by Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1988.

Analyzing Performance Problems, by Robert F. Mager and Peter Pipe. Published by Fearon Publishers, Inc., Belmont, CA, 1970.

"Enhancing Managerial Credibility", by John E. Baird, Jr. Published in Personnel Journal, December 1980, pages 1001-1002.

"Behavioral Modifications through Modeling Procedures", by Albert Bandura. Published in Research in Behavior Modification: New Developments and Implications, edited by Leonard Krasner and Leonard P. Ullmann. Published by Holt, Rinehart and Winston, 1965, pages 310-340

Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, by Robert K. Greenleaf. Published by Paulist Press, 1977, pages 134-162.

Situational Leadership SLII, by The Ken Blanchard Companies, Escondido, CA, 1994

Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership, by Gilbert W. Fairholm. Published by Praeger, New York, 1991, pages 53-66; 67-82.

Up the Organization, by Robert Townsend. Published by Alfred A. Knopf, NY, 1970, pages 98-99; 101-103; 137-43; 199-200.

Coaching for Commitment, by Dennis C. Kinlaw. Published by University Associates, San Diego, CA, 1989.

"Teaching Smart People How to Learn", by Chris Argyris. Published in Harvard Business Review, May-June 1991, pages 99-109.