

# ESADE

Per fer consultes o sol·licitar més informació sobre la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica, podeu dirigir-vos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62  
08034 Barcelona  
Tel.: + 34 932 806 162  
Fax: + 34 932 048 105  
a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

# ESADE



## Pensar el Lideratge El valor dels lideratges

Àngel Castiñeira i  
Josep M. Lozano

abertis

Agrollmen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education

**Pensar el Lideratge.**  
**El valor dels lideratges**

Transcripció de la conferència impartida  
el 17 d'abril de 2008 en el marc del programa  
*Pensar el Lideratge 2008.*

Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano

Lloc de publicació: Barcelona  
Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica  
Any d'edició: 2008

En el marc universitari mundial, sovint es dona un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra Lideratge*S* i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.

Són promotors de la Càtedra:



# EL VALOR DELS LIDERATGES

- 1 Pensar el lideratge és pensar en valors. És possible parlar de lideratge sense parlar de valors?
- 2 Quin és el bon lideratge?
- 3 El lideratge, l'acció reflexiva, l'autoconeixement i la deliberació.



## 1. Pensar el lideratge és pensar en valors

Hi ha un conte de la tradició zen que diu: “*El genet passa a tota velocitat, passa com el vent. On vas tan de pressa?, li pregunta el monjo zen. No ho sé, pregunta-li-ho al meu cavall! respon el genet*” De vegades, el debat sobre els lideratges és el debat sobre qui porta les regnes, qui condueix el cavall, i queda com a segon terme o com una qüestió no pertinent cap a on es va o es vol anar. Més encara, de vegades tenim la sensació que potser sí que hi ha algú que va al davant, però el sentiment de fons més aviat és que són les circumstàncies les que ens porten, que és un altre el qui (ens) condueix.

La primera consideració és, doncs, si és possible pensar els lideratges sense pensar les seves finalitats. Perquè de vegades sembla que pensar el lideratge és pensar una funció sense finalitats (o al marge i independent d'aquestes). Estem tan excessivament obsedit per la pregunta en relació amb el líder —que nosaltres creiem que no és igual que la pregunta pel lideratge, i que no s'hi identifica— que sovint negligim la qüestió sobre la visió global del lideratge. Per tant, el nostre punt de partença és que la pregunta sobre el lideratge inclou la pregunta per les finalitats que hi ha en joc en allò que estem proposant. Si no, el que s'esdevé és el que hem gosat anomenar “la paradoxa Hitler-Gandhi”, que és la perplexitat que produeix constatar que moltes de les definicions o conceptualitzacions que es fan sobre el lideratge encaixarien perfectament de manera indistinta en aquestes dues personalitats. I si ho podem aplicar a dues personalitats que representen perfils i situacions tan diverses (o fins i tot oposades), aleshores la pregunta és: què se'ns escapa o què hi fa falta, al debat i a la reflexió sobre els lideratges, si es dóna precisament aquesta possibilitat? El sentit comú ens diria que hem d'afegir quelcom més a la nostra reflexió quan tantes descripcions, pseudoteoritzacions o plantejaments sobre els

lideratges permetrien perfectament posar sota aquesta definició personatges tan dispersos i maneres de fer tan diferents.

Per això, el que nosaltres volem plantejar és la distinció entre analitzar el lideratge i pensar el lideratge. Analitzar el lideratge té un cert component de desconstrucció. Això ho veiem reiteradament en anàlisis que tenen cert component d'anar agafant peces, elements, competències i funcions, i anar-los esmicolant, posant-los damunt la taula, i, al final, la conclusió que hom en treu és que aquestes són les peces del lideratge. La pregunta és: què és el que fa que, quan les peces s'ajunten, s'esdevingui un lideratge?; és a dir, què és el que crea la connexió entre les diverses peces, elements o trossos que configuren l'anàlisi o la desconstrucció del lideratge perquè després doni aquest resultat? O el lideratge és el resultat de la simple agregació de les peces que el conformen?

En aquest sentit, la nostra posició té un component tal vegada polèmic: si parlem de pensar i, concretament, de pensar el lideratge, hem de fer alguna cosa més que analitzar. Pensar vol dir també parlar des d'un mateix i des de dins de la qüestió, i fer-ho de manera involucrada, prenent una posició amb relació a allò de què s'està parlant, a aquella situació, a aquella personalitat, a aquell projecte o a aquella activitat que volem estudiar. Entre altres coses, perquè quan parlem de lideratges ens sembla que, encara que es fan preteses teories, preteses abstraccions, al capdavant sempre parlem de lideratges concrets, de situacions concretes, de projectes concrets i, per tant —i aquest seria el focus d'aquesta primera part—, no és possible pensar en concret amb relació als lideratges sense pensar també en valors, sense pensar en els valors involucrats en la situació i l'actuació que s'estan descrivint, com una referència que de cap manera podem negligir.

En un text gairebé oblidat dels orígens del *management* Chester Barnard diu: “*No he pogut avançar gaire en l'estudi de les organitzacions*

*o del comportament de les persones que hi treballen sense plantejar-me unes quantes preguntes de formulació ben senzilla: Què és un individu? Què entenem per una persona? Fins a quin punt tenim poder d'elecció o podem exercir la nostra voluntat? La temptació és evitar aquestes preguntes difícils i deixar-les per als filòsofs i els científics, que fa segles que en parlen. Tanmateix, de seguida observem que, encara que evitem contestar-les, se'ns tornen a plantejar i no les podem eludir. Les contestem implícitament en tot allò que diem a propòsit del comportament humà. I el més important és que persones de tota mena, també els líders i els executius, actuen sobre la base de suposicions i d'actituds antropològiques fonamentals, encara que rarament en són conscients.”*

El que volem dir és que pensar el lideratge és justament portar a la superfície o portar a la consciència el reconeixement que sempre que parlem d'organitzacions i de lideratges estem parlant també d'opcions i models que tenen un fort component valoratiu i des d'opcions que responen a una visió de la realitat humana (la que sigui). Parlar d'organitzacions i de lideratges és parlar d'una realitat amarada d'una manera d'entendre les relacions humanes, d'una manera d'entendre l'ésser humà, d'una manera d'entendre els projectes que hi ha en joc, etcètera.

En el fragment de Barnard suara esmentat hi ha dos elements a retenir que considerem molt importants i que els recuperarem al final de la nostra reflexió.

El primer seria constatar la dissociació que es produeix en el fet de dir que la qüestió dels valors és un tema del qual, tradicionalment, s'han ocupat els filòsofs i els científics, etcètera, però que no forma part del llenguatge i del bagatge habituals quan pensem en organitzacions, quan pensem en líders: com si fos un tema d'un altre àmbit, d'una altra disciplina.

I el segon element no es refereix a la qüestió de la reflexió en general, sinó a la constatació de dir que sempre l'acció dels líders i dels directius i la seva manera d'actuar s'aguanten sobre opcions o criteris de valor —o hi responen o els pressuposen— sobre com entenen la vida, les relacions, l'acció humana, etcètera, però que rarament en són conscients, i, per tant, fins i tot podríem gosar de dir que encara és més arriscat o més perillós el fet que estiguin fora de la consciència, perquè això significa que són el resultat d'haver interioritzat inconscientment els valors que els han inculcat d'altres.

És més, no només podem constatar que rarament en som conscients, sinó que la pregunta pendent de respondre —i que Barnard no va contestar— és si és legítim plantejar que forma part de la tasca de conduir projectes i dirigir organitzacions aquest treball de portar a la consciència i de reflexionar sobre quins són els valors que estan en joc. Perquè sovint tenim la reacció de resoldre-ho dient: “Bé, la gent pot ser que en sigui conscient o no, però, en això, l'organització no s'hi ha de posar.” El repte, per tant, és clarificar fins a quin punt aquests supòsits valoratius marquen la manera d'exercir els lideratges i si aquesta clarificació és pertinent i legítima en el mateix exercici del lideratge i en el si dels contextos organitzatius.

### 1.1. Pensar des del context

Ara bé, quan parlem de valors no parlem simplement d'idees i grans principis, no parlem simplement de les opinions o les creences que un té. No ens referim només als enunciats generalistes que hom pot fer amb més o menys convicció. A l'hora de pensar els lideratges és fonamental partir del supòsit que pensar els valors en el lideratge es pot fer pensant-los des del context, des de la situació en la qual s'està implicat.

Ho podríem il·lustrar amb un acudit de El Roto. S'hi veuen dues vaques parlant. L'una li diu a l'altra: “He

## EL VALOR DELS LIDERATGES

vist el ramader parlant amb el carnisser.” L'altra contesta: “Diuen que el diàleg sempre és bo.” La primera respon: “Això depèn.” És clar, si ets una vaca, el diàleg entre el ramader i el carnisser és nefast per a tu! Per tant, en la pràctica, els valors, qualsevol valor, encara que sigui aquest valor que avui en la nostra cultura és indiscutible (com és ara el diàleg), *depèn* si sempre són bons. Pensar en valors, no és pensar en abstracte, sinó que és pensar en situacions, pensar també en els contextos: és impossible treballar amb valors sense inscriure el discurs valoratiu en el context, que és, en darrer terme, el que li dona contingut i significat.

Per tant, pensar en valors no és pensar en idees, és pensar també sobre i des de la realitat del context en què s'inscriuen. Dit en altres paraules, no podem aclarir-nos sobre els valors parlant només sobre valors; i per això tantes vegades tenim un sentiment d'impotència i de dificultat quan diem: “A veure si trobem una bona definició d'aquest valor (el que sigui).” Només amb definicions no podem desenvolupar el treball en valors ni hi podem operar. I això és especialment important si del que es tracta és de pensar el lideratge, precisament perquè el que això ens demana és analitzar i entendre el context en què els valors i el lideratge adquireixen un sentit o un altre.

### 1.2. Pensar les conseqüències

L'altra qüestió importantíssima quan parlem de valors i quan pensem en els lideratges és que no podem dissociar els valors dels quals es parla de les conseqüències del que s'esdevé quan hom actua en nom d'aquests valors. És a dir, només entendrem el significat dels valors si no els desconnectem de les conseqüències que tenen en l'acció del qui els proclama.

En una altra vinyeta còmica de diari, un home angoixat de mitjana edat, en plena crisi personal, es pregunta qui és, sobre la seva manera de ser i sobre la seva identitat:

“M'agradaria ser fidel a mi mateix; però, a qui?”, es pregunta: “Al llop que hi ha dins meu? A l'anyell que també amago? Al prepotent? Al pusil·lànim? Al brillant? Al *pelma*? Àngel? Dimoni? Un, cap i cent mil...? Qui sóc jo en realitat?”. “Desgraciadament, el meu marit”, contesta l'esposa, resignada.

Aquesta és una altra qüestió que ens sembla molt important a l'hora de pensar en valors: la pregunta per les conseqüències. Sempre ens ha resultat sorprenent, i especialment en les organitzacions, que, quan es fa el treball en valors, quan es fa l'anàlisi dels valors, tothom fa exercicis com d'autoanàlisi, d'introspecció, de mirar-se el melic, i s'obvia sempre que, per entendre els propis valors, el que no es pot deixar de fer és escoltar com em veuen els que es relacionen amb mi. És a dir, si parlem de lideratges (que vol dir que parlem d'acció), només puc entendre quins són els meus valors si m'adono de quin efecte té en el meu entorn, per a qualsevol qui sigui que en rep les conseqüències, l'acció que duc a terme en nom d'aquests valors. Per tant, si abans dèiem que quan pensem el lideratge no podem pensar els valors sense pensar alhora els contextos, ara diem també: no podem pensar els valors en el lideratge sense pensar en les seves conseqüències.

### 1.3. Valors formulats i practicats

A més de tenir en compte el context i les conseqüències, un tercer element és tenir present que pensar els valors en els lideratges és pensar tant els valors formulats com els valors practicats. A tall d'exemple podem aprofitar l'entrevista a Allen Rosenshine, un directiu d'una multinacional de la publicitat (BBDO), en què, de fet, li pregunten sobre el màrqueting: “Heu dirigit durant vint anys una megacorporació publicitària; n'heu tret alguna lliçó?”. Resposta: “L'efecte biodegradable.” El periodista es queda parat. “Quan vam fer el llançament dels detergents ecològics, a la pregunta de si pagarien una mica més per comprar un detergent que no perjudicava el medi ambient, totes les mestresses



## EL VALOR DELS LIDERATGES

de casa ens contestaven “Sí, és clar”. “Què va passar?”, pregunta el periodista. “Que mentien. Per l'amor de Déu, tots mentim a les enquestes! Tots diem el que creiem que ens fa quedar més intel·ligents, més preocupats pel medi ambient, més progressistes...” “Llavors, com es pot fer el màrqueting?”, afegix el periodista. “Jove, no prengueu nota del que diuen, observeu i estudieu què fan i actueu en conseqüència. No pregunteu a la gent què va fer o què va comprar; aneu al súper, observeu-los, anoteu-ho i estudieu-ho.”

Doncs, en lloc de referir-se al màrqueting, es podria dir una cosa semblant amb relació als valors. Pensar els valors en el lideratge significa que no ens hem de limitar a escoltar què diuen els líders: també hem d'observar, anotar i estudiar què fan. És a dir, pensar els valors en els lideratges és pensar, precisament, quina és l'acció i quina és la manera de procedir. I veure també que no només hi ha valors formulats i practicats, sinó que en l'acció es donen també contravalors que, de fet, qüestionen això que la gent de vegades diu i afirma

### 1.4. Observació, aprenentatge, interiorització i explicitació del sentit

Dit això, mirem de fer un pas endavant. Hi ha un text de Charles Handy que ens agrada molt i al qual hem dedicat força estona de diàleg entre nosaltres. Handy hi explica una situació que va viure quan començava la seva vida professional, quan va anar a una companyia que treballava al sud-est asiàtic. Hi va entrar a treballar, i el va cridar el director i li va dir: “Durant el primer mes que siguis aquí, vull que t'asseguis en aquesta sala, en aquell racó, i que passis tan desaperebut com sigui possible. No parlis mentre hi hagi altres persones a la sala i no surtis mai de la sala, per cap concepte, passi el que passi. Aprenderàs més sobre aquesta empresa observant-me durant un mes que si estàs assegut al costat de qualsevol empleat, i jo també n'aprendré si t'he d'explicar què està passant i el perquè de cada

una de les meves accions. Així doncs, quan estiguem sols, no dubtis a preguntar-me sobre qualsevol cosa que et rondi pel cap. I una altra cosa: vés escrivint un diari amb les teves impressions, amb el que vas aprenent, amb les determinacions que vagis prenent. Aquest diari serà com el teu informe mensual; no me l'hauràs d'ensenyar, però et servirà per a tu mateix.”

Moltes vegades, quan parlem de valors, i quan parlem de valors i lideratge, ens preguntem com s'ensenyen o com es transmeten, i tal vegada la pregunta crucial és com s'aprenen. I s'aprenen precisament en aquesta interiorització de maneres de fer que anem transmetent en les relacions que anem establint.

Potser en una primera reacció, un cert sentit comú diria: Quina sort que va tenir aquest jove, perquè va poder estar observant què feia un líder, un alt directiu! I, amb això, quantes coses es poden aprendre? Què no aprendriem nosaltres si poguéssim estar durant un mes al costat d'una gran personalitat veient què fa!

Tanmateix, el que ens està dient Handy és que no n'hi ha prou només veient-ho. És a dir, només observant no entendrem què significa i què explica l'acció del lideratge. Fixeu-vos que aquest alt directiu el que li diu és “i pregunta-me'n el perquè”, i aquest alt directiu, ell mateix, diu: “Jo n'aprendré, jo n'aprendré precisament perquè em veuré obligat a explicar-te'n el perquè, la raó de les accions que estic fent, de les decisions que estem prenent.” Entre altres coses, perquè aquesta relació de diàleg sobre el perquè de l'acció obliga aquest directiu a explicitar coses que probablement també porta a dins, però que per inèrcia, per costum, per hàbit, no formula, no repeteix o no explicita.

En el món acadèmic parlem sovint de la disjuntiva entre ensenyar o aprendre el lideratge, i dir això no és un joc de paraules. L'experiència de Handy comença per l'observació. Com deia l'expert anterior en el camp de la publicitat: *observar, anotar i estudiar*. Però després hi ha immediatament el paper de la



paraula, el perquè. La persona que està actuant, en aquest cas, es veu obligada a justificar les seves accions. Per tant, aquí, l'element més important per a nosaltres és la qüestió següent: podem entendre les actuacions i les conductes? A continuació, podem buscar i entendre les raons d'aquestes conductes? Perquè això obliga les persones a explicar-se, i l'explicació ens obliga a anar a l'aspecte més important, o a un dels aspectes importants del lideratge: els perquè. L'experiència del lideratge és, per tant, acció i paraula.

Si la persona o l'aprenent que arriba a aquesta companyia només observa, però no té la possibilitat d'interpel·lar el directiu o el líder i, alhora, conjuntament amb ell, analitzar els perquè profunds de la seva actuació, llavors ja no hi ha possibilitat d'aprenentatge real. Del que es tracta és de no dissociar fets i paraules; probablement es tracta d'invertir, en certa manera, una de les estratègies típiques de l'aprenentatge que hem fet a les universitats: donar prioritat a la paraula. Però tampoc no hem de caure en el parany de creure que una acció s'explica per si mateixa. L'èmfasi que proposem és que entenguem el lideratge no només veient què fa el directiu i veient-ne els resultats i veient-ne l'impacte, sinó compronent el sentit que es dona a l'acció i el perquè.

Prenguem com a exemple una entrevista a Sir Sebastian Coe, president del comitè olímpic organitzador de Londres 2012, en què li pregunten: "Com us ho va fer per derrotar Madrid i París, i aconseguir els Jocs Olímpics per a Londres?" I ell contesta: "Sovint creiem que el més important de les coses és com les fem, com les assolim, però jo crec que primer cal preguntar-se per què: per què fem una cosa o l'altra?" "Quin va ser el factor clau?", afegeix el periodista. "Abans de l'elecció a Singapur, vaig reunir el meu equip, l'equip de la candidatura, i els vaig dir: 'No deixaré que ningú se'n vagi

d'aquesta habitació sense que s'hagi respost íntimament una pregunta: per què sóc aquí?'"

Aquesta pregunta ens la podríem fer cadascú en el context en què ens trobem a l'empresa on som, a l'organització on som, a la fundació on som. Fixeu-vos que Sebastian Coe diu "fins que ningú s'hagi respost íntimament una pregunta"; això vol dir que és una pregunta que no afecta les justificacions de per què, sinó el compromís personal que tenim o que no tenim amb aquest per què.

Seria interessant en algun moment fer un cert debat, no sobre la resposta a aquesta pregunta, sinó sobre una cosa prèvia: sobre si ens atrevim a fer-la, a fer-nos-la. No és que no hi hagi gent que no tingui resposta a la pregunta, és que pot haver-hi gent o pot haver-hi organitzacions que tinguin pànic a la pregunta com a tal (o hi pot haver gent que no la vulgui contestar per no caure en un estat depressiu, que això també pot passar). És a dir, la pregunta de "per què estic fent el que estic fent", que, en darrer terme, és el que explica els processos dels lideratges, és una de les preguntes que sempre queden en el rerefons com una qüestió no afrontada, no explicitada, i sense la resposta de la qual no podem entendre els processos de lideratge. Per tant, diríem que pensar lideratges és pensar precisament els compromisos últims i els valors últims que hi ha en joc en aquella proposta que s'està fent o en aquella trajectòria que s'està seguint.

L'anècdota de Sebastian Coe ens remet, de nou, a la imatge del conte zen que hem explicat a l'inici. Recordem-ho: "Cap a on vas tan de pressa?", li pregunta el monjo al genet, que diu: "Preguntali-ho al meu cavall!" La pregunta que ens hem de fer és qui és el nostre cavall, què és el nostre cavall, què és el que ens arrossega, i cap a on ens porta. Aquesta és una dimensió que a nosaltres ens sembla importantíssima, perquè la qüestió del perquè és la que discrimina la diferència entre qualsevol tipus de lideratge i el bon lideratge.

## 2. El bon lideratge

El lideratge no és un programa genètic, sinó una manera de procedir; implica posar en marxa un procés col·lectiu que afecta les persones, l'estructura de les seves relacions i el propòsit de la seva acció. En l'enfocament amb què l'abordem ens interessen, sobretot, els processos de lideratge (i les competències i actituds personals i col·lectives que generen aquests processos) i no ens interessa tant la figura concreta que personifica un determinat líder. Podem estudiar casos històrics o actuals de líders destacats, però l'anecdota que això genera el considerem rellevant només com un recurs per entendre i construir millor la complexa i rica categorització del(s) lideratge(s), els elements que hi entren en joc, el tipus de desafiaments a què han de donar resposta en el si d'una organització o comunitat i les estratègies o mètodes que han seguit.

El que volem plantejar aquí, doncs, és una mena de triangle virtuós del *bon* lideratge. Nosaltres pensem que el lideratge està format per un triangle amb tres vèrtexs interrelacionats: el líder, els seguidors i el propòsit o missió que els aglutina.

Per tant, no identifiquem el lideratge amb una posició, sinó amb una relació i, sobretot, un procés. Per això parlem de lideratge(s) i no de líders. Perquè apuntar únicament als trets i competències del perfil personal de qui assumeix la funció de líder és una condició necessària, però no suficient, i ens pot dur a reduccionismes empobridors. Resulta simptomàtic constatar com en moltes organitzacions el debat sobre el lideratge es redueix a un debat sobre els líders i es deixen en una zona de penombra tant el debat sobre el projecte que s'impulsa o ambiciona —i els seus béns i valors inherents—, com el debat sobre el tipus de relació, compromisos i vinculacions que suposa per part dels qui s'impliquen en el projecte.

Per a nosaltres el lideratge no és el mateix que el líder. El líder és un component del procés de lideratge

que inclou el conjunt d'aspectes del triangle que aquí volem emfasitzar. El que justifica parlar de lideratge (bo o dolent) no és, per tant, un punt aïllat del triangle sinó l'existència i conjunció de tots els punts que el formen, els tres elements essencials: líders, seguidors i projecte.

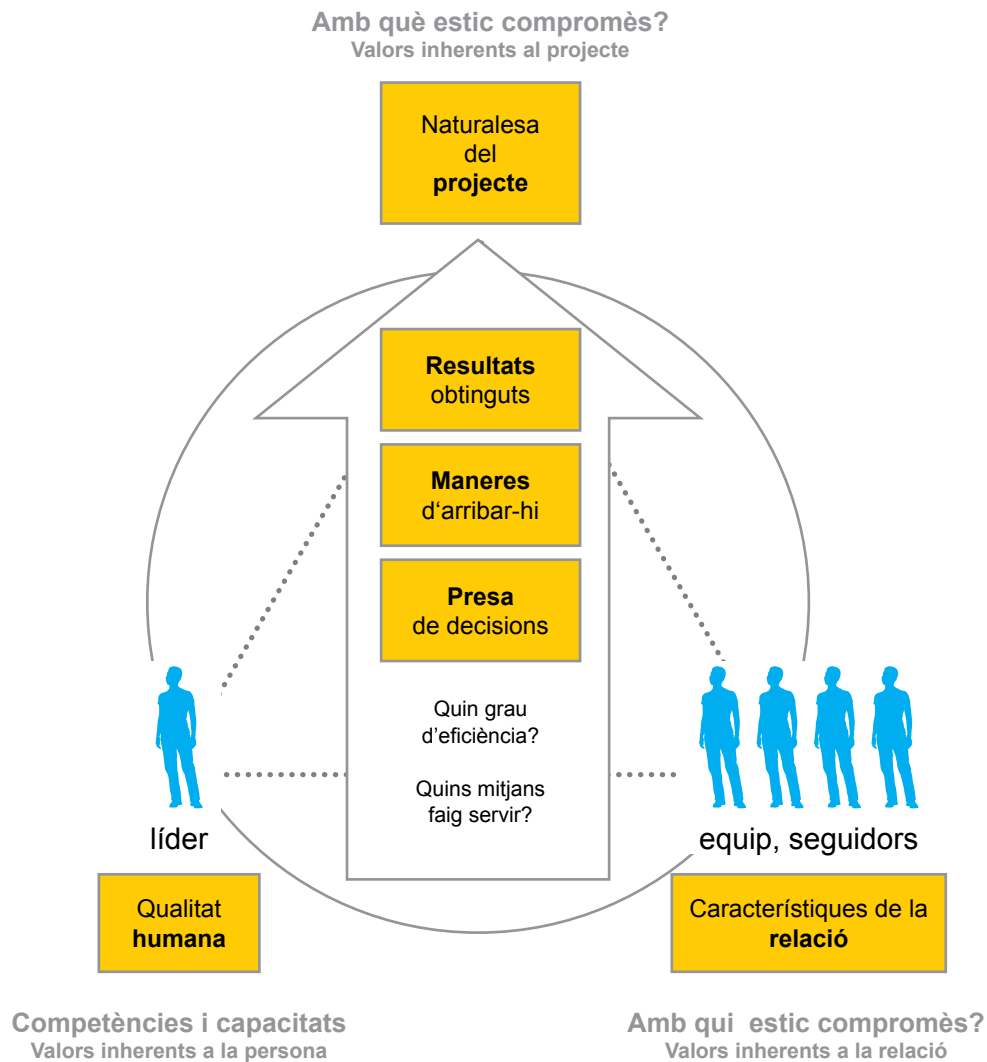
Per tant, per parlar de *bon lideratge* haurem de tenir en compte la qualitat humana i les competències del líder; les característiques de la relació establerta amb els seguidors o col·laboradors; la bondat del projecte o de la causa a assolir; i, finalment, la correcció del procés de presa de decisions, l'encert de la decisió escollida, el tipus d'accions realitzades, els mitjans emprats i els resultats obtinguts per intentar realitzar la missió o assolir el propòsit.

### 2.1. Qualitat humana i competències del líder

Indubtablement, el bon lideratge té a veure amb la figura dels líders, amb la persona que està assumint aquestes responsabilitats o funcions. En la figura del líder ens sembla que és molt important subratllar la importància de la seva qualitat humana (entesa, com diu Raimon Ribera, com una manera de ser, una combinació de coneixement, criteri, sensibilitat, equilibri i profunditat que permet a la persona exemplificar una sèrie de valors fonamentals). Diversos estudis coincideixen a afirmar la importància de les actituds i els valors com a elements clau del lideratge. Es tracta d'atributs o qualitats profundament arrelats a la persona que, en la pràctica, són de canvi o desenvolupament lent.

En el marc d'aquesta dimensió del bon lideratge, pel que fa a la persona que l'exerceix, ens hem de plantejar també qüestions sobre les seves competències i capacitats. Les habilitats directives són instrumentals i es poden aprendre. Descriuen aquells aspectes pràctics que són la manifestació tangible d'un comportament directiu. És a dir, per exercir la funció de líder, caldrà plantejar quin tipus





de competències, habilitats i capacitats cal tenir i si, efectivament, hom les té. Ara bé, la pregunta per les competències i capacitats no n'ha de negligir d'altres: qualsevol tipus de capacitat és vàlida per a qualsevol finalitat?; hem de separar la capacitat de la finalitat?; o moltes vegades és la finalitat la que determina les bones capacitats per exercir aquesta funció? El que s'entengui per bon lideratge dependrà de la resposta a aquestes preguntes.

### 2.2. La dimensió relacional

El lideratge és sobretot una relació, una funció afiliativa que connecta sentiments, relaciona persones i afecta les seves conductes. Cal aprofundir i entendre què passa en les relacions en què intervé el lideratge, perquè el valor del lideratge és inseparable dels recursos morals i emocionals que activa aquesta relació. L'estudi sobre la naturalesa del lideratge només serà complet, doncs, quan abordem també la naturalesa del seguiment (*followership*). El lideratge no és quelcom que fem a altres, sinó quelcom que fem amb altres. El seguiment és l'altra cara del lideratge i, per tant, és tan important estudiar quines han de ser les competències del líder i què hauria d'esperar dels seus seguidors, com saber quines són les necessitats i expectatives dels seguidors i com aquestes connecten o no amb les actuacions dels líders. Es tracta d'un procés de mútua exploració en què, a més, en el context democràtic i de societats del coneixement en què vivim, sovint els papers seran intercanviables o reversibles. El líder haurà estat o serà un dia un seguidor i alguns seguidors arribaran a exercir el paper de líder. El bon lideratge, doncs, és inseparable dels valors de la relació establerta amb els seguidors i de les condicions que determinin la noció de bon seguiment. Però molt sovint aquesta segona part no la tenim en compte. En definitiva, no hi ha construcció de lideratge sense la construcció del seguiment. La visió relacional del lideratge (en el sentit holístic en què intentem presentar-la) ens permet, en canvi, entendre també millor qüestions com ara si el bon seguidor és aquell que es limita a dir el que el líder

espera escoltar, o a sotmetre-s'hi, o a adular-lo. O bé pot desenvolupar un compromís actiu i crític davant del líder.

És a dir, hi ha uns components del lideratge que tenen a veure amb les característiques de la relació i el seguiment que s'estableix entre les persones que fan la funció de líder i tot l'equip que les acompanya. Per tant, aquí la pregunta és: amb qui estic compromès i quins tipus de valors poso en joc en aquest tipus de relació? Quan hom parla de lideratge tòxic, moltes vegades el vincula precisament a la naturalesa viciada o al tracte indigne de la relació entre el líder i els seguidors, entre la persona que fa una funció directiva i tot l'equip que l'acompanya en la tasca o en el compromís. No podem entendre la idea del bon lideratge si la concentrem només en la persona, en el líder; i en les seves competències o habilitats, i no analitzem més a fons també la qualitat de les relacions que estableix i les seves característiques.

### 2.3. La causa, el projecte

Finalment, la naturalesa del projecte, el propòsit, marca la tercera dimensió del bon lideratge. No només és important amb qui estic compromès, sinó en què estic compromès, quins són els valors inherents del meu projecte. És possible que, en la dimensió social i en la dimensió pública del lideratge, la causa sigui la que fa gran el lideratge, perquè hi ha determinades causes que tenen a veure amb la millora i la transformació de la societat, que segurament són les que fan grans els líders. Però moltes vegades els líders, també en el camp de l'empresa, poden convertir l'acció en el servei a una causa. Una vegada un directiu ens va dir: "Em van enviar a fabricar caramels a l'Àsia, i jo pensava que em dedicaria a fabricar caramels a la Xina. Però, al capdavant, després de tot el que hi vaig viure, vaig tornar pensant que també havia contribuït a transformar un país." És a dir, la causa, en aquest cas, o el propòsit no són determinats només per allò que estem fent materialment, sinó pel sentit profund que hi podem donar i els valors que posem en joc.

En aquest sentit, la pregunta per la bondat de la naturalesa del projecte pot ser extensible tant a l'àmbit públic i al social, com, evidentment, a l'empresarial.

Per tant, per a nosaltres el més important de l'anàlisi del bon lideratge seria atendre als tres vèrtexs del triangle que hem presentat i a la seva interrelació. Si falla o si falta algun d'aquests elements del triangle, tot l'edifici s'enfonsa com un castell de cartes.

A la pel·lícula *El Padrino*, Don Vito Corleone és un cas excel·lent des del punt de vista de les capacitats personals de lideratge i de la relació amb els seus. El seu és un model de lideratge basat en l'honor, la lleialtat i la família. Què hi falla, en el cas del lideratge de Vito Corleone, doncs? Hi falla, evidentíssimament, el propòsit, la causa: és una causa mafiosa al servei d'un projecte delictiu. L'absència o el mal ús de qualsevol dels tres elements posen en crisi o fan trontollar la idea de bon lideratge; per això diem que el lideratge no és tant una posició d'una persona, sinó que, en primer lloc, és un procés que posa en joc les tres puntes del triangle. És un procés i una relació que incorporen també una certa reflexió sobre la naturalesa i la bondat del projecte. Aquest triangle genera les preguntes clau per entendre el lideratge, que són preguntes no sempre fàcils de contestar i que també tenen un component valoratiu que no es pot obviar. Preguntes com ara: en què estic compromès?; amb qui estic compromès?; quins són els valors que hi ha en joc?; quin sentit té el que fem i què ho justifica? Preguntes d'aquesta mena són les que clarifiquen de quin tipus de lideratge estem parlant.

Val a dir que quan parlem del bon lideratge no l'imaginem com una qüestió d'elits. Estem parlant d'una escala, de diversos nivells de lideratges: micro-, meso- o macro- o, fins i tot en l'àmbit global, metalideratge. Les característiques que estem suggerint tant pel que fa a la funció de

la persona i la seva qualitat humana, com a la qualitat de la relació, de la naturalesa o la causa del propòsit, poden afectar un director d'escola, un responsable d'una associació de veïns o d'una fundació, un coordinador d'un equip, etcètera. En definitiva, no ho hem de projectar només en determinats grups d'altíssim nivell o en certa elit. Ben al contrari, aquí estem pensant que el bon lideratge es pot exercir pràcticament en totes les dimensions humanes i organitzatives, i a totes les escales.

### 2.4. Decisions, accions, mitjans, resultats

El triangle virtuós del bon lideratge es completa amb una quarta condició: com ho fan els líders i els seguidors per assolir els objectius, per aconseguir el seu propòsit? L'accent ara el posem tant en l'assoliment de l'objectiu com en les maneres de fer-ho. Sense l'assoliment de resultats no es pot parlar de lideratge. Ara bé, amb l'assoliment de resultats no n'hi ha prou per parlar de bon lideratge. Ens cal incorporar una certa llum i reflexió sobre el procés de la presa de decisions, la manera d'implementar les accions, els mitjans emprats, la previsió i avaluació de les conseqüències i, finalment, el grau d'eficiència i d'eficàcia assolits. L'actual idea de lideratge responsable es vincula de manera pertinent al que estem dient ja que combina i integra factors ètics, socials i pragmàtics i ens ajuda, a més, a adonar-nos que no tota decisió és igualment legítima i justa, que en nom d'una finalitat no és vàlid l'ús de qualsevol mitjà i que les bones intencions han d'anar també acompanyades de bons resultats. Creiem que la idea de bon lideratge permet clarificar el dilema Gandhi-Hitler perquè en ells no tan sols trobaríem diferències de lideratge en la bondat o maldat de la causa proposada, sinó també en les relacions amb els seus seguidors, en les conseqüències de les seves accions i també en les seves maneres oposades de procedir. Aquí és, sens dubte, on s'acaba de dirimir el bon lideratge

### 2.5. Dimensions del lideratge

Per acabar, voldríem resumir en quatre-cinc grans àrees o dimensions on creiem que es configuren els valors del bon lideratge.

N'hi ha una que és el tema del coneixement i la comprensió; és a dir, la funció del lideratge implica ser una persona que disposa de coneixements tècnics, específics, analítics, de tota mena.

Hi ha una segona dimensió que és la de la visió, la capacitat d'explorar, d'intuir, de construir estratègia, de veure-hi més enllà que els altres, de tenir imaginació per innovar, per projectar-se en el futur.

Hi ha una tercera dimensió que segurament és la que habitualment s'accentua més: l'orientació a l'assoliment, als resultats, a l'acció, al canvi. No només ens cal explorar els recursos, sinó que també cal explotar-los i obtenir-ne resultats.

I, en darrer lloc, hi ha una important dimensió relacional, perquè liderar implica influir en les persones, implica comunicar, implica desenvolupar o inspirar, i moure equips de persones.

En resum, ens hem referit a la dimensió del coneixement (*logos*), a la de la visió o la capacitat de perspectiva (*scopos*), a la capacitat resolutiva (*praxi*) i a la dimensió emocional que ens permet influir i impactar en els altres (*páthos*).

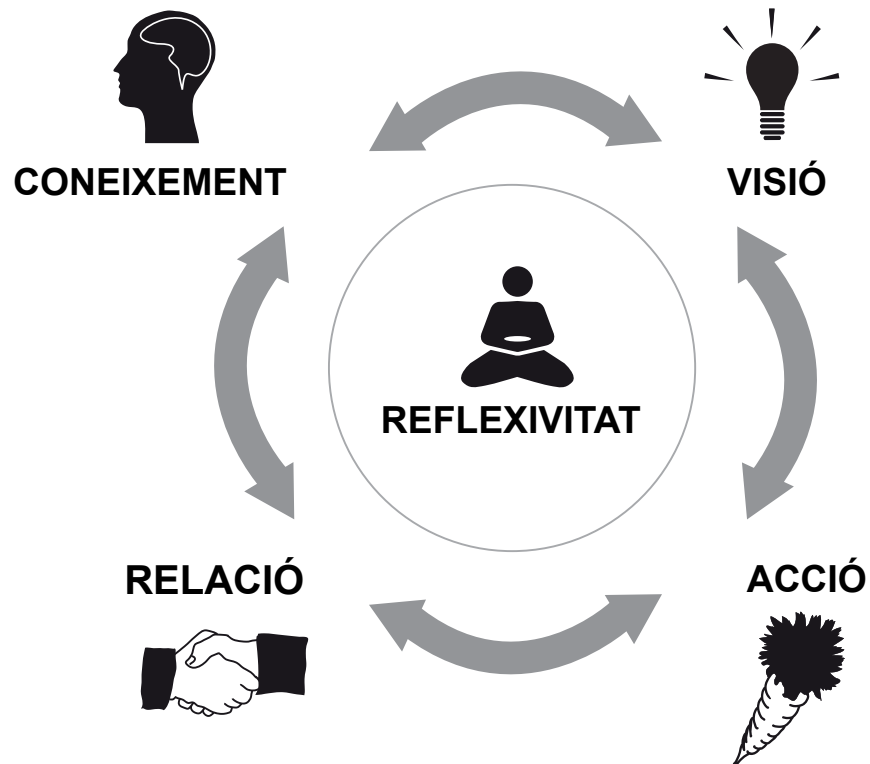
Sobre aquest esquema voldríem dir que la qüestió dels valors creiem que és present en totes les quatre dimensions esmentades.

En el cas de la *scopos*, de la visió, implica educar la mirada; és a dir, el lideratge no comença en el moment de prendre la decisió, o de desenvolupar l'acció, sinó en la manera de mirar. Cal educar la mirada perquè la manera de mirar ja està amarada de connotacions valoratives. Recordem aquells

versos estudiats a la nostra infantesa: “En este mundo traidor, nada es verdad, ni mentira. Todo es según el color del cristal con que se mira.” Versos actualitzats en la cançó del grup Jarabe de Palo que deia “Depende, todo depende”. El nostre temps és fill de Campoamor sense que ell en tingui cap culpa. Tanmateix, Campoamor ens ha ensarronat a tots. Perquè això que *todo es según el color del cristal con que se mira...* ja ho sabem! Aquesta no és la qüestió; la qüestió és quines ulleres et poses per mirar el món? La gran decisió ètica és des d'on —i amb quina clau— vols mirar la realitat que estàs vivint, i en aquesta decisió és on es juga l'acció. Si hi ha moltes mirades possibles sobre la realitat, el repte ètic és decidir per quina optes. Educar la mirada és un element crucial en el desenvolupament de les persones i les organitzacions, perquè la manera que tenim de veure les coses configura després les nostres accions.

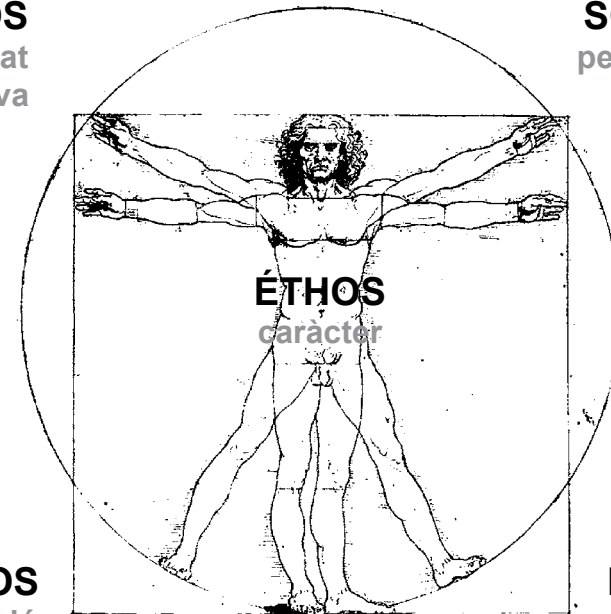
La segona dimensió és la del *logos*, en el sentit etimològic grec, tant de raó com de paraula. Aquí ens referim al *logos* des de l'etimologia de la paraula catalana, enraonar, és a dir, parlar amb raó i donar raons. La teoria crítica de la comunicació i l'ètica del diàleg de Habermas ens recorden que és molt important, en els contextos de discussió i de deliberació, no anar a entabanar la gent, no fer-ne demagogia, no voler enganyar o manipular la utilització de la raó. En definitiva, reconèixer l'altre com a interlocutor. Per tant, aquí la idea d'enraonar, en el sentit més genuïnament català, vol dir: també hi ha un component ètic en la comunicació, en l'ús del coneixement, de la raó i de la paraula quan veritablement s'intenta anar cap a la veracitat en la configuració d'un projecte.

La tercera i quarta dimensió, la del *páthos* i de la *praxi*, posen en joc la qüestió de la qualitat de les relacions dins del lideratge, i posen també en joc la qualitat de les nostres decisions i de les nostres accions: és el que nosaltres anomenem el lideratge responsable, a diferència del lideratge



**LOGOS**  
capacitat  
cognitiva

**SCOPOS**  
perspectiva



**PÁTHOS**  
disposició  
emocional

**PRAXI**  
capacitat  
resolutiva



moral. El lideratge moral situa la persona i la seva qualitat humana davant del món. El lideratge responsable és com podem donar resposta de les nostres relacions, de les nostres decisions i de les nostres accions, perquè hem de ser conscients que les decisions i les accions tindran conseqüències i que, per tant, haurem de poder respondre'n, tant quan l'encertem com també quan ens equivoquem.

A totes les organitzacions hi ha relacions, a totes les organitzacions hi ha, òbviament, decisions i actuacions, a totes les organitzacions s'enraona (o només es parla?), es miren les coses de determinada manera i, com després hi insistirem, a totes les organitzacions es fomenta un determinat tipus de qualitat humana. Per tant, aquests elements són presents, inevitablement i inexorablement, també en el valor del lideratge. El repte és com s'expliciten i s'elaboren, i com s'esdevenen en el context del projecte i de la dinàmica del lideratge que hi ha en joc.

### 3. La cinquena dimensió

Ara passem a la tercera part de la seqüència que hem enunciat al començament. Aquí volem subratllar que a l'hora de pensar els lideratges hi ha tres qualitats que estan molt interrelacionades, que ens sembla que habitualment s'expliciten poc o es plantegen poc o es provoquen poc. Aquestes qualitats serien, com dèiem a l'inici, l'acció reflexiva, l'autoconeixement i la deliberació.

Les quatre dimensions, d'una manera més o menys ordenada, ja les presenten molts dels experts d'estudis del lideratge. Nosaltres pensem que tant a les organitzacions com a les escoles que formen directius hi sol mancar l'atenció a una cinquena dimensió, que és la que té a veure amb la qualitat humana i l'*éthos*. Aquesta cinquena dimensió —en podem dir consciència o reflexibilitat— és la que ens sembla que és més mancada de treball,

i és precisament la que creiem que articula totes les altres.

Des del punt de vista filosòfic podríem dir que la cinquena dimensió és la de l'*éthos* i la reflexivitat. En l'*éthos* entra en joc el que anomenem la qualitat humana. Hi ha determinades persones el caràcter, les actituds i la qualitat de les quals els permeten veritablement desenvolupar projectes, mobilitzar la gent i fer-ho amb honestedat i integritat, amb convicció i valentia, amb força per combatre les resistències. Aquí, el factor humà, diria Graham Greene, és crucial. Per això treballar la qualitat humana ens sembla un repte fonamental.

Sense la dimensió de la reflexibilitat, que és el que intentarem explicar ara, ens sembla que el coneixement, la visió, l'acció i la relació queden coixos. En els estudis de camp de Henri Mintzberg aquesta és una dimensió desconeguda o que no apareix, possiblement perquè en els estudis de camp la dimensió reflexiva i axiològica és molt difícil que hi aparegui explícitament.

En definitiva, el lideratge està vinculat a competències, però volem insistir a dir que també està vinculat a valors. A les universitats i a les organitzacions som capaços de transferir coneixements; en canvi, sembla molt més difícil conrear o transmetre valors. Creiem que aquesta dimensió ha de ser clau, però és la que avui sembla més difícil, perquè disposem de mecanismes molt exhaustius de transferència de coneixements i, tanmateix, no sabem ben bé com conrear les actituds o com transmetre valors en l'àmbit de les funcions directives i en els contextos organitzatius. Per dir-ho d'una manera provocadora: tots hem constatat intuïtivament que, de vegades, en determinades organitzacions, un dels problemes principals rau en la immaduresa d'algunes persones que tenen responsabilitats, encara que puguin ser eficientíssimes des d'un altre punt de vista. Ara, quan moltes vegades detectem com n'és d'insuportable o, si voleu, de tòxica una

## EL VALOR DELS LIDERATGES

determinada persona, no sabem com abordar-ho ni quins són els mecanismes legítims per fer-ho. Si el problema fos operatiu, el tipus de reacció se'ns presenta fàcilment, i ens sembla raonable dir, per exemple: "Home! Aquí, el que hauríem de fer és... el que sigui, segons el problema de què es tracti: un pla estratègic, un estudi de mercat, un curs per aprendre a treballar en equip." Amb això el que diem és que tenim identificat un problema i que li hem de donar resposta. En canvi, si es tracta de problemes que identifiquem com a vinculats a aspectes de valors i de qualitat humana (quan resulta que un dels problemes de l'organització és precisament el tipus de personalitat de qui la dirigeix o la qualitat moral de la gent que l'està portant), aleshores això ho tenim vedat, ens autocensurem de poder abordar-los com a tals i pel seu nom.

En aquest sentit, nosaltres sempre hem tingut molt present la frase sorgida d'un estudi sobre el lideratge que van fer a l'Aspen Institute. Quan parlaven sobre els desafiaments dels lideratges del futur, la seva conclusió va ser: "El líder del futur haurà de conèixer el seu treball tan bé com a si mateix." Ens sembla molt interessant aquesta doble vinculació. Tots donem per descomptat que per liderar processos organitzatius es necessita gent competent professionalment, es necessita gent que conegui el seu treball. El que s'està dient des d'Aspen és que els lideratges del futur no són viables només pel fet que les persones coneguin quina és la seva feina, sinó que el repte és que hi hagi també un component d'autoconeixement, de conèixer-se a si mateix, precisament perquè el que dinamitza aquell triangle virtuós del lideratge que abans hem proposat és justament posar en joc aquesta dinàmica de treballar sobre un mateix, sobre quins són els meus compromisos, la meua visió, els meus valors, etcètera. Aquest enfocament és coherent amb totes les anàlisis que avui es proposen sobre la societat del coneixement. Perquè quan parlem de societat del coneixement partim del fet que el coneixement es troba en les persones, i a la llarga és bastant

diffícil treballar amb el coneixement de les persones i pretendre que les persones activin la seva capacitat de conèixer si aquestes persones no es coneixen a si mateixes. El poeta Joan Margarit va expressar en tota la seva radicalitat aquest repte quan, en una entrevista, li van plantejar: "Quin és l'analfabetisme de la nostra època?" I la seva resposta fou: "No conèixer-nos a nosaltres mateixos. I per això la gent no sap afrontar les coses. Fa por veure tanta gent que no ha mirat a dins de si mateixa i no sé què farà quan les coses vinguin mal dades."

És molt important copsar com n'és, d'important, aquesta vinculació entre conèixer-se a si mateix i afrontar les situacions. Podem estar temptats de creure que el lideratge només remet a afrontar situacions i a respondre-hi; a fer. I en un cert sentit això és veritat perquè sense impacte, sense transformació de la realitat no hi ha lideratge. Però el que estem afegint és que el bon lideratge no recolza només sobre l'acció i la qualitat de l'acció, sinó també —i alhora— sobre les persones i la seva qualitat humana. En aquest context, quan es qualifica algú d'analfabet no es vol dir que sigui una persona que no viu, que no té experiència de la vida; res de tot això. Però és una persona que no té instruments per expressar-ho, per comunicar-ho i per entendre-ho. No ho sap llegir ni escriure i, per tant, no ho pot treballar explícitament. Així, l'analfabetisme de l'autoconeixement dona com a resultat el fet de no poder treballar elements que són imprescindibles per afrontar les situacions que avui es donen també en els contextos organitzatius i, per tant, en els lideratges.

En la mateixa direcció s'expressa un professor de Copenhaguen, Peter Pruzan, en un darrer llibre seu, un llibre en què pregunta a alts directius de companyies d'arreu del món què és per a ells, en el context de la seva feina, l'espiritualitat. Una de les coses que Pruzan conclou és: *"Ens hem adonat d'una tendència que cada vegada és més evident en les organitzacions empresarials de tota mena, independentment del lloc on estiguin situades o*





## EL VALOR DELS LIDERATGES

*dels productes o serveis que produeixin: molts executius s'estan convertint en mers workaholic human-doings, que anhelan esdevenir integrated human-beings [mantenim aquest joc de paraules intraduïble entre el doing i el being, entre fer i ser]. Aspiren a viure amb integritat i que les seves idees, valors, paraules i accions estiguin en harmonia [fixem-nos, per cert, que el repte es planteja en termes d'harmonitzar idees, valors, paraules i accions]. El problema és que no saben com fer-ho [el no saber, un altre cop] en un món empresarial que cada vegada es caracteritza més per la complexitat, la turbulència i la cobdícia.”*

Cal prendre's molt seriosament aquesta constatació de Peter Pruzan sobre la tensió entre el que els altres ens fan fer, el que la realitat ens demana que fem i les nostres aspiracions més íntimes, de manera que aquesta manera de viure, en els contextos organitzatius, genera cada vegada més insatisfacció vital. Però les organitzacions no són capaces ni de donar resposta a aquest problema ni de canalitzar aquesta demanda, aquesta expectativa, aquest desig. I això acabarà esdevenint un problema per a les mateixes organitzacions perquè no saben com abordar el fet que aquest ritme de vida que imposen cada vegada resulta més insatisfactori, perquè cada vegada està més dissociat de preguntes radicals que com més va més gent es fa. Preguntes sobre per què sóc aquí, quina és la finalitat i quin és el sentit del que estic fent.

En aquest sentit és molt pertinent recordar una de les contribucions centrals de Ronald Heifetz en els seus estudis sobre lideratge. Heifetz parla de la necessitat de vincular acció i reflexió: si voleu, acció reflexiva o *refleacció*. Ho explica mitjançant la metàfora de la sala de ball, on podem ser a la pista o a la llotja. Heifetz, en aquesta imatge, apunta a la necessitat de ser capaços de simultaniejar ser a la pista i ser a la llotja. En el moment d'exercir la funció directiva del lideratge som al mig de la sala de

ball, estem actuant, estem orientats a resultats i a objectius. Però Heifetz diu que, si no som capaços de separar-nos per un moment de la sala de ball, periòdicament, per agafar distància, per disposar d'una llotja des d'on poder accedir a una certa visió, i a una certa distància, sobre què està passant a la sala de ball, si no hi ha aquesta distància, veritablement és com viure en un formiguer sense ser capaços de sortir-ne. Llavors restarem condemnats al pur activisme cec.

De tota manera, si estirem la metàfora, la pregunta que cal fer a Heifetz no és només si és possible conjuminar el fet de ser al ball i de prendre'n distància, sinó saber qui et marca el ritme, que és la pregunta que no tan sols no contesta, sinó que ni tan sols es planteja. És a dir, tant si ets a la pista como si ets a la llotja, la qüestió és si balles el ritme que tu has proposat o el que t'imposen, perquè el lideratge pròpiament dit es troba molt probablement en el director d'orquestra.

Sigui com sigui, per sortir-se'n i trobar bé la via de l'acció reflexiva, Heifetz dóna dues pistes que ens semblen molt importants. Són dues àncores, que ell anomena àncora espiritual i àncora emocional. L'àncora emocional comporta reconèixer que l'acció reflexiva la podem dur a terme gràcies al fet que podem tenir el suport de confidents i d'aliats. Els aliats són la gent de dins de la nostra organització (la que sigui, política, privada, social, etc.) en qui podem fer confiança i ens poden donar directament la seva opinió sobre el que fem. Mentre que els confidents són el mirall, l'espàrring, la persona externa de referència amb qui podem contrastar les orientacions que assumim. Per tant, l'acció reflexiva, diria Heifetz, no és només una acció individual —que ho és—, sinó que requereix l'important suport dels aliats i dels confidents, les persones que ens van acompanyant en la nostra tasca des de la confiança i com a miralls o com a referents.

## EL VALOR DELS LIDERATGES

La segona àncora és l'espiritual, que Heifetz anomena el refugi o el santuari. Es tracta d'aquell lloc o situació on trobem el moment idoni tant per a la reflexió com també per a la renovació interna. L'exercici del lideratge genera moltes vegades un cert buidatge de la persona; és a dir, hi ha determinades funcions directives o de lideratge que obliguen a un contacte tan directe amb les persones i a donar-se tant a les persones, a la tasca i a l'organització que hi ha el perill real de la buidor interna, el desarrelament i el descentrament. Just llavors ens calen moments i espais de reflexió i de renovació. La qüestió aquí, per tant, és: on trobem les fonts de l'energia interna, les fonts que ens fan créixer i continuar?

És evident que podem pensar el santuari com un espai físic on retirar-nos durant un cert període temporal. Però no sempre disposem ni de l'accés a aquest espai ni del temps imaginat com a necessari. Ara bé, en el fons, crear un santuari remet a una capacitat personal que podem desenvolupar i que es pot inserir en la nostra activitat quotidiana. Això queda expressat en la reflexió del professor Joseph Badaracco sobre el perfil o l'actitud de directius que han iniciat aquesta aproximació: *"Poden fer una pausa en les tasques que els ocupen el temps i iniciar un procés d'indagació interior, un procés que usualment es fa en carrera i no en un aïllament tranquil. Poden aprofundir més enllà de la superfície agitada de la seva vida quotidiana i centrar-se de nou en els seus valors i principis bàsics. Una vegada revelats, aquests valors i principis els renoven el sentit de propòsit en el treball i actuen com a trampolí per a l'acció. Repetint aquest procés, aconseguïxen plasmar una autèntica i robusta identitat, basada en la seva pròpia comprensió de què és el correcte. I, d'aquesta manera, comencen a fer la transició de gerents a líders."*

Aquí el que volem subratllar és, precisament, que cal treballar en la creació i el conreu d'aquest

espai íntim i personal, i que això és una activitat necessària per dur a terme l'acció en què està involucrat el directiu.

L'acció reflexiva, doncs, no requereix només assoliment de resultats, sinó també coneixement i transformació d'un mateix. Per expressar un darrer aspecte d'aquesta vinculació prenem un parell d'expressions d'Àngel Gabilondo. "Cal vincular", diu, "pensar a viure, i a les nostres paraules, de manera que diguem allò que pensem i pensem i fem allò que diem." I aleshores afegeix: "Un pensament implicat en la transformació d'un mateix és molt innovador." Aquest component de vincular la idea d'innovació, en un sentit profund, a aquest tipus de pràctica ens sembla que també és molt important. Per tant, quan en el context de la reflexió sobre el lideratge parlem de pensar o de conèixer no ens referim a una mena d'intel·lectualisme abstracte, sinó al repte de la transformació d'un mateix, "perquè", diu Gabilondo, "el pensament comença per transformar-se a si mateix". I afegeix: "Un dels problemes que tenim és que hi ha [i aquesta distinció ens sembla molt gràfica] molta activitat i poca acció." Aquesta constatació és molt lúcida. La pregunta és si moltes vegades, en les nostres organitzacions i en els nostres projectes, el que hi ha és precisament això: molta activitat i poca acció. "Una acció produeix una veritable transformació d'un mateix i del que hi ha; les activitats no transformen res." I, per tant, l'acció sense el perquè, l'acció convertida en mera activitat, al final el que acaba sent és, d'alguna manera, autodestructiva. És inqüestionable que els processos de lideratge remetent a l'acció: però, a quina mena d'acció? I quin sentit té aquesta acció per als qui hi estan involucrats?

La necessitat d'incorporar aquests dinàmismes de reflexió i autoconeixement com un element constitutiu dels processos organitzatius i empresarials també l'ha plantejat recentment en una entrevista al cardìolog Valentí Fuster. "L'empresa", diu, "ha d'inculcar responsabilitat





i reflexió.” Dit altrament, també proposa com a desafiament per a les organitzacions incorporar el treball en tots aquests àmbits que estem plantejant. Fuster diu: “La causa més habitual de neurosi en un directiu és fer quelcom que no li pertany”, fer quelcom sense el perquè, sense finalitat. “L’ambició el duu a fer quelcom que no li pertany. Cal que les persones aprofitin el temps, el talent i els ensenyaments d’un tutor i es deixin guiar per l’humanisme i l’ètica.” I hi afegeix més endavant: “Hem de distingir l’empresa de la persona. L’empresa pot travessar moments bons i dolents, però la pau interior és un aspecte completament distint [fixem-nos que ho vincula a estar a l’empresa, no ho vincula a allò que fa la gent en el seu temps lliure], és un sentiment, una impressió que estem fent el que hem de fer.” Al capdavall, la pregunta que convé no defugir és quins són els itineraris i les condicions que ens permeten saber que estem fent el que hem de fer.

Per cloure aquestes reflexions que hem volgut compartir, més que conclusions volem explicitar algunes preguntes que nosaltres mateixos ens fem i algunes conseqüències personals i organitzatives que en traiem.

Des del punt de vista personal, si és veritat que parlar del bon lideratge al final ens porta a parlar de la qualitat humana, una conseqüència és que ens falta saber impulsar l’aprenentatge personal del discerniment, però no només en l’àmbit organitzatiu, també en l’àmbit formatiu. Potser parlem massa de saber prendre decisions i poc de saber discernir en les situacions que ens toca de viure. Això es palesa clarament si analitzem què se sol fer en els programes *outdoor*. Quan estem treballant la qualitat personal, en l’àmbit formatiu, quin tipus d’*outdoors* preparem? Habitualment són *outdoors* activistes: es tracta que la gent desenvolupi competències per a l’acció; no ens imaginem un *outdoor*, per exemple,

d’autoreflexió. Per tant, més enllà de la tesi de Valentí Fuster, hem de dir que el repte de desenvolupar la responsabilitat i la reflexió no és només per a les persones que són dins de les organitzacions, sinó també per a aquelles organitzacions que estan formant les persones. Aquí hi hauria, al nostre entendre, un primer gran repte, que s’ha desenvolupat molt escadusserament en la formació del lideratge.

El segon repte té a veure amb la dimensió organitzativa: i aquí no ens hem de remetre a la figura del líder sinó a les dinàmiques organitzatives. Aquest treball d’indagació interior es tradueix en un treball d’aprenentatge col·lectiu de la deliberació. En organitzacions complexes, el que hem de desenvolupar i hem d’aprendre és com és possible l’aprenentatge col·lectiu de la deliberació. Per tant, també necessitem innovar en els processos d’indagació col·lectiva. Aprenere a deliberar ens sembla que també és un gran desafiament, i més si tenim en compte que els estils i les formes de lideratge ja no poden anar vinculades només a la persona del gran visionari, al líder heroic, a la persona que pràcticament fa tots els papers de l’auca.

Un dels problemes que tenim per al tractament d’aquestes qüestions que estem plantejant és que encara no hi ha un vocabulari creïble que pugui funcionar en el context de les organitzacions. El que estem plantejant sobre l’acció reflexiva i l’autoconeixement recolza sobre un llenguatge que ve d’altres àmbits, ve de l’àmbit de les tradicions culturals, de les tradicions filosòfiques, de les tradicions religioses... I, per tant, és un llenguatge que més aviat genera entre resistències i por que es filtri en els àmbits organitzatius. En primer lloc, perquè les organitzacions i les seves dinàmiques no estan pensades ni preparades per integrar aquesta manera de veure les coses i, en segon lloc, perquè des d’aquestes tradicions culturals, religioses, filosòfiques, etcètera, tampoc no



## EL VALOR DELS LIDERATGES

s'entén com funciona i quina és la realitat de les empreses, les organitzacions, els partits...

Un altre problema (o resistència) que hi ha en el tractament d'aquests temes és que en la nostra cultura moltes de les qüestions que hem plantejat són considerades com un afer de la vida personal, de la vida privada, i, per tant, algunes de les preguntes que ens hem estat fent hi ha qui trobaria fins i tot violent que es plantegessin en els contextos organitzatius o formatius. Fins al punt que hi ha gent que pot pensar, simplement, si és legítim que en una organització es facin aquest tipus de preguntes, o que hom consideri important fer aquest tipus de preguntes.

Aquests dos interrogants, quan se sumen, en fan sortir un altre que és, òbviament, el perill de la indoctrinació; és a dir, la por que el que es pretengui sigui, simplement, o bé la indoctrinació o bé la manipulació. Perquè, efectivament, avui, al voltant d'aquesta temàtica que hem volgut plantejar hi ha molta volatilitat i autoajuda que no és més que una mena de disneylàndia en format meditatiu. No hem de negar, doncs, el risc de manipulació i d'indoctrinació, però això no ens ha d'impedir de dir que aquí hi ha una realitat que hem d'afrontar perquè, si no, deixem un problema sense resposta.

Així doncs, creiem que pensar el valor del lideratge vol dir tenir presents, com a mínim, tres supòsits:

1) **Pensar el lideratge vol dir pensar l'acció**, sota la clau del que hem anomenat l'acció reflexiva o la *refleacció*.

2) **Pensar el lideratge vol dir pensar-me**, tenir en compte què estic realitzant en aquests moments, per què ho estic fent i quins valors poso en joc (amb la indagació interior que això comporta).

3) **Pensar el lideratge vol dir pensar-nos**; ser capaços també de formular de manera compartida

els perquè i les finalitats de la nostra actuació. Respon a la deliberació compartida i a la creació de significat i sentit que avui es requereix en les nostres organitzacions.



## Col·lecció Quaderns de Lideratge

**nº1.** Garrigues, Antonio; Pujol, Jordi y González, Felipe, Europa: la necesidad de nuevos liderazgos, ESADE Madrid, 30 de noviembre de 2005.

**nº2.** Innerarity, Daniel, El poder cooperativo: otra forma de gobernar, ESADE Barcelona, 2 de febrero de 2006.

**nº3.** Varios autores, Los retos del liderazgo hoy, Monasterio de Sant Benet de Bages, 13 de junio de 2006.

**nº4.** Edwina Pio, Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality, ESADE Barcelona, 21st september 2006.

**nº5.** Christopher Lowney, What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits, ESADE Barcelona, 15th november 2006.

**nº6.** Michael C. Jensen, A New Model of Leadership, ESADE Barcelona, 22th march 2007.

**nº7.** Andreu Mas-Colell, Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques, ESADE Barcelona, 18 d'abril de 2007.

**nº8.** Jordi Pujol, Què significa ser líder? Pensar el lideratge. Sessió inaugural. ESADE Barcelona, 1 de març de 2007

**nº9.** Antoni Brufau, Lideratge i Globalització. Pensar el lideratge. Sessió de cloenda. ESADE Barcelona, 31 de maig de 2007

**nº10.** Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa. Informe para la European Academy of Business in Society. Julio 2006.

**nº11.** Moments de Lideratge. Josep Oliu, La sortida a borsa del Banc de Sabadell. ESADE Barcelona, 17 de gener de 2007

**nº12.** Moments de Lideratge. Ramon Ollé, Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON. ESADE Barcelona, 22 d'octubre de 2007

**nº13.** Els lideratges intangibles de l'era mediàtica. ESADE Barcelona 9 d'abril del 2008

**nº14.** Pensar el Lideratge. El valor dels lideratges