

# ESADE

Alfons Sauquet



# 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)

## Pensar el lideratge Organitzar i liderar: el què, el com i el quan



Executive Education

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

**Pensar el lideratge**  
**Organitzar i liderar: el què, el com i el quan**

Transcripció de la conferència impartida  
el 3 d'abril de 2008 en el marc del programa  
*Pensar el Lideratge 2008.*

Alfons Sauquet

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 LideratgeS 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:





## **ORGANITZAR I LIDERAR: EL QUÈ, EL COM I EL QUAN**

El lideratge és un tema que té una certa complexitat i s'ha abordat des d'una varietat de punts de vista tan diferents i, de vegades, tan radicalment oposats, que és important, com en certes arts —perquè el lideratge té alguna cosa d'art, també—, entendre-hi molt per poder-lo apreciar. Una de les millors analogies que he llegit mai és relacionar el lideratge amb un art com la música: un ha d'entendre-la una mica per poder-la apreciar. Per tant, el lideratge, per apreciar-lo, l'has d'entendre. I com que és un tema força complex i que s'ha tractat des de multitud de punts de vista diferents, el primer que m'agradaria fer és aquest repàs.

En segon terme, el que m'agradaria és plantejar tres o quatre dilemes, relacionats amb el lideratge que ens serviran finalment per veure quin és l'ancoratge que té avui en dia.

### Primera Part—Recorregut històric

Dit això, començo amb una història breu del lideratge. És un fenomen llarg en el temps, perquè ja fa molts anys, més d'un segle, que se sent parlar de lideratge. És un tema tancat? No. Deu fer uns set o vuit anys va haver-hi un professor que es va dedicar a recollir definicions de lideratge més o menys acceptades acadèmicament. En va trobar dues-centes i, dit així breu i senzill, no hi ha acord sobre el que volem dir quan parlem de lideratge. És un tema, sens dubte, complex, extremadament complex, i part d'aquesta complexitat té a veure amb el fet que és una qüestió que s'aborda des de molts punts de vista. S'aborda des de la psicologia; per tant, fa referència a les persones, a les personalitats. S'aborda també des de la sociologia; penseu que la qüestió del lideratge carismàtic no va ser un psicòleg qui ho va inventar, sinó un sociòleg. S'aborda des de la ciència política, des de la història militar (els exemples dels grans líders, dels grans generals). Des de la teoria de l'organització. Etc.

Tenim, doncs, moltes disciplines que aborden el mateix fenomen, el que anomenem lideratge, des de molts punts de vista. Per tant, és un fenomen força polièdric; depèn de qui parli, en el moment que parli, de la disciplina des d'on parli... Això és la primera qüestió.

La segona qüestió és que el lideratge és un fenomen, com deia, complex i multidimensional. Aquesta multidimensionalitat on la veiem? Fa referència a persones, fa referència a organitzacions, fa referència a èpoques històriques... Això és una de les coses que vull remarcar: no és el mateix parlar de lideratge els anys vint, trenta, quaranta, que parlar de lideratge avui en dia; són coses diferents i els interessos, doncs, també són diferents. Això fa que el tema es vagi enriquint, o de vegades que es vagi fent més difícil trobar els acords bàsics sobre què volem dir quan parlem de lideratge.

La tercera qüestió és que l'objecte d'estudi —això sí que és especial del lideratge— és elusiu, se'n escapa. Com estudiem el lideratge? Primera dificultat. És un fenomen que tothom diu: «hi és». Però no sabem com abordar-lo.

Quan sabem que hi ha lideratge? Abans, durant o després? Normalment serà després, ex post facto. Diem: "Aquí hi ha hagut lideratge": per què? Perquè hi ha hagut certes coses que han passat i que les atribuïm a certes persones. Si això és així, vol dir que el que estem fent sempre és un acte centrat en una prospectiva. Podeu parlar de vegades de casos d'èxit, però molt poques vegades podeu fer el mateix treball sobre fracassos, amb la qual cosa teniu un dèficit de comparativa, us podeu equivocar. En les grans històries d'èxit diem: «A veure quin ha estat el paper del líder o del gran líder dintre d'aquest esdeveniment.» Però mai acabarem de fer el contrari: què hauria passat si aquesta persona no hagués estat aquí? o, què passa quan hi ha un fracàs i mirem enrere? Això per un costat.



Com deia, normalment veiem el fenomen del lideratge després que hagi passat alguna cosa, quelcom exitós. La segona qüestió és dir que el lideratge és un dels factors que han portat cap aquest èxit. Hi ha altres coses que influeixen; per tant, és evident que hi ha una multicausalitat, que quan parlem de lideratge no podem valorar-ho del tot. Aquests dies repassava articles de *The Economist*: hi havia tota la llista de les grans empreses espanyoles que han estat comprant altres empreses, i al final, una vegada i una altra, apareixia Inditex. Algú podria dir: «Això és una història d'èxit; per tant, anem a buscar el líder.» I aleshores es creu que hi ha una mena de causalitat inserida i que aquesta gran persona ha fet tot això. Algú s'atreveria a dir que és, aquesta gran persona, el factor realment decisiu que permet dir que això ha estat resultat d'aquella activitat concreta? És molt difícil. Per què? Perquè hi ha una cosa que es diu multicausalitat. Hi ha moltes coses que estan influïnt perquè aquell fenomen final que és un cert

èxit pugui ser atribuït només a un fet concret, a una causa concreta.

Hi ha un altre element important, que és la teoria de sistemes; se'n diu l'equifinalitat. És a dir: es pot arribar al mateix punt, al mateix lloc per vies diferents. Això és veritat i d'alguna manera ens fa més difícil estudiar què és el lideratge, almenys l'impacte concret. Hi ha un altre factor important, que és la sobredeterminació. De vegades, s'arriba al mateix punt per una causa o una altra, i qualsevol de les dues ens ho permet. Tot això passa en la teoria de sistemes. Si tot això és així, com podem parlar de lideratge si no podem aïllar el fenomen? Això és el terreny més especulatiu en el qual sempre ens movem quan parlem de lideratge, és inevitable. Com deia, hi ha aquesta multidimensionalitat, és un fenomen polièdric, perquè en parla el filòsof social, en parla el psicòleg etc. Però és que, una vegada ens hi posem, ens trobem que el fenomen en sí se'n escapa, indubtablement. En podem parlar? Sí, però



sempre tenint en compte que allò que diguem estarà agafant una part petita de la realitat. És inevitable, no podem fer-ho d'una altra manera. Ara, això no ens hauria de fer menys ambiciosos.

Segon punt. El lideratge com a fenomen és fill del seu temps. Els filòsofs i els sociòlegs diuen que nosaltres parlem del que parlem perquè hem nascut en un context determinat i tenim una feina i unes preocupacions i uns interessos determinats. I són aquests i no uns altres. Així, el que ens trobem és que la mateixa idea de lideratge va evolucionant al llarg del temps perquè respon a èpoques i interessos determinats. Per tant, el que avui diguem al voltant del lideratge no és el mateix del que es deia a començaments del segle xx. Això podria explicar una mica aquesta gran dispersió, i és important reconèixer-ho.

Als anys vint, fixeu-vos com es parla de lideratge. Què és el lideratge? La capacitat per imprimir la

voluntat del líder «en aquells lideratges i induir obediència, respecte, lleialtat i cooperació». Què hi ha aquí? Aquí hi ha un model d'organització implícit, aquí hi ha una certa antropologia implícita: n'hi ha un que és superior als altres. Es tracta d'imprimir la voluntat del líder, compte! Per tant, com que estem partint de la base que hi ha algú que està més capacitat, el que s'ha de fer és que aquesta voluntat quedi ben reflectida, i els que la poden reflectir bé són els qui es considerarien bons líders.

Tots nosaltres tenim una teoria sobre el líder, tots. Perquè la teoria del lideratge té a veure amb les assumpcions bàsiques que tenim sobre la condició humana, sobre la manera com ens relacionem entre nosaltres i sobre els models organitzatius. Quan un té un model organitzatiu, té un model de lideratge; quan un té un model de relació, quan un accepta una certa teoria de la justícia, té un model de lideratge. Per tant, aquí el que podeu trobar és tot un seguit de presentacions que, d'alguna manera, encara

que no es plantegi així, són expressions a partir del lideratge que els altres entenen. Els models organitzatius, la teoria de la justícia són maneres d'entendre per què les persones fem les coses. És important recordar-ho.

Això es va veient a mesura que anem repassant la història. Una mica més endavant trobem la «personalitat en acció sota condicions de grup». Quina és la diferència respecte a la primera versió? Aquí entra la personalitat. Si hi ha algun psicòleg a la sala, recordarà que al voltant dels anys trenta comencen a fer-se més indicis d'aquesta personalitat. Hi ha una cosa que es diu personalitat; llavors, què deu ser el lideratge?: una necessitat determinada per «la personalitat en acció». A on?: en un grup. La definició parla claríssimament de persones que són dins del grup —anys trenta.

«El lideratge és la principal força dinàmica que estimula, motiva i coordina l'organització en l'acompliment dels seus objectius.» Fixeu-vos ara en el canvi de registre: del grup d'abans, ara ja passem a l'organització. És una força dinàmica que estimula, motiva i coordina l'organització en el compliment dels seus objectius, els de l'organització. Ara ja no es tracta de la voluntat d'una persona, sinó de l'acompliment de l'organització. Estem entrant en un món completament diferent —anys quaranta, la Segona Guerra Mundial. És l'explosió de les idees, del poder de decisió, de les cooperacions, dels sistemes d'informació etc. Es tracta de fixar objectius i sistemes que permetin assolir aquests objectius. Això té a veure amb la coordinació. Ja no es tracta d'imprimir voluntats, sinó d'una altra cosa. Es tracta d'alterar la conducta: «el comportament d'un individu en la tasca de dirigir un grup cap a un objectiu compartit». Aquí la qüestió important és el grup, l'individu i un objectiu. Si ho compareu amb la primera, «lleialtat, respecte i cooperació», estem derivant cap a un objectiu compartit que ha de sortir d'un grup. Són condicions d'un individu quan està dirigint les activitats del grup; o sigui, hi ha coses que passen simultàniament: conductes de líder,

activitats de grup, objectiu compartit. No es tracta, de nou, d'imprimir la voluntat d'un ésser singular, sinó de fer coses perquè passin certes coses. Això recorda una mica el lema d'un dels actes del 50 aniversari d'ESADE: «Fer fer». Hi ha alguna cosa d'això: lideratge com a fer fer; activitats, conducta d'un individu perquè els altres facin coses. Però hi ha la idea de l'objectiu compartit; per tant, aquí hi ha un coneixement. Fixeu-vos com canvia la manera d'entendre la relació de les persones: des d'una definició molt més jeràrquica, autoritària, d'imprimir voluntat, fins a una altra que diu «hem d'obtenir resultats que siguin compartits, resultats d'objectius compartits». Per tant, aquí hi ha implícitament una referència a com podem desenvolupar aquests objectius compartits.

El punt que ara m'agradaria remarcar és el següent: Hi ha tota una evolució durant les primeres set, vuit dècades del segle passat que fa referència a les persones. En una primera etapa, el lideratge té a veure amb les persones. Tota la gran preocupació dels estudiosos sobre el lideratge és veure qui són els bons líders i veure quins trets tenen, com són aquestes persones. Això és important, perquè totes aquestes idees no s'anul·len. Per exemple, quan avui en dia parlem de competències, tot això té a veure amb aquesta gran herència de la cerca del gran home, o la gran dona —en aquell moment eren homes; sempre era el gran home—, quins en són els trets. Doni'm un bon president dels Estats Units, jo li faré una anàlisi psicològica i li podré dir al final que els bons líders són gent que acostumen a ser intel·ligents, que acostumen a tenir força seguretat en si mateixos, que acostumen a ser persuasius etc. Hi havia llistes d'això. La dificultat lògica que hi havia sobre aquestes qüestions era la següent: després d'haver estat president dels Estats Units, normalment acostumes a tenir una mica de confiança en tu mateix, més que no tenies abans; el grau d'intel·ligència tampoc acostuma a ser una condició que sigui suficient, en tot cas ha de ser una condició necessària. Justament, apareixerien coses que avui en dia encara et donen idea que el



fet que et trobis certs factors difícilment explica tot el que necessites.

El que es va fer a continuació és treballar més, com hem vist, sobre conductes. Hi havia un grup de persones que treballaven sobre persones, i un altre que treballava sobre conductes; no tant sobre qui són, sinó sobre què fan, què fan els bons líders. Per fer això es posava gent a conduir grups, i el que es va veure allà és que hi havia dos tipus de conductes molt bàsiques, i això sembla gravat dintre del que serien les taules de la llei del bon lideratge. Bàsicament, hi ha dues maneres de treballar amb persones: una preocupant-te de les persones i una altra preocupant-te de la feina. Preocupar-te de les persones vol dir entendre que aquells individus són persones i que, per tant, tenen certes necessitats, afectives, de reconeixement etc; i preocupar-te de la feina vol dir plantejar objectius, donar mitjans etc. Aquestes dues dimensions bàsiques es destrueixen mirant què és el que fan les persones quan treballen

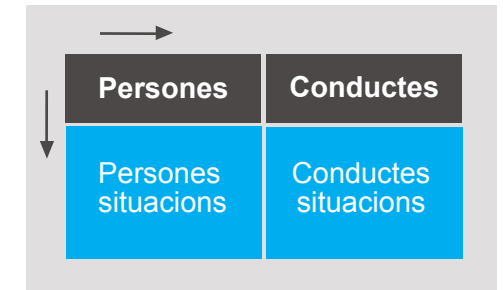
amb petits grups. I s'arriba a la conclusió que els millors líders són aquells que fan de tot.

Trobaríem multitud d'exemples que demostren les dues coses. Molta orientació a la persona vol dir estar-ne pendent, reconèixer i ajudar. A l'època romana hi havia un esclau que anomenaven el nomenclàtor. Un nomenclàtor era un esclau que anava al costat del polític de torn i li anava xiuxiuejant a l'oida el nom de qui venia; només era allà per recordar els noms de totes les persones que un es podia trobar. El Caius quedava contentíssim perquè podia trobar algú, el podia saludar etc. Nomenclàtor és un petit exemple d'aquesta atenció a les persones, de com n'és d'important això, aquests petits detalls.

Passen els anys i el que es veu també, a mesura que es van fent més complexos els estudis, és que no hi ha una persona bona per a qualsevol circumstància. Això és una veritat que ja tots sabem

per la pràctica, però se certifica a partir d'estudis. Ni tampoc hi ha una conducta bona per a qualsevol circumstància. És a dir: t'has de preocupar de les persones en moments determinats i t'has de preocupar de la feina a llarg termini. Com són aquests moments? En quins moments s'ha de fer una cosa i una altra? Aquí és on entra la dimensió que s'anomena tècnica. Tot allò que fem depèn de la situació en què estem. No és el mateix liderar una situació en què potser s'ha de prioritzar la feina, que una situació en la qual hi ha interès d'estabilitat i de desenvolupar acords.

Fins als anys setanta, el que tenim és aquesta doble dimensió. Per una banda, hem dit que tenim interessos per les persones; per l'altra, interessos per les conductes. Aleshores el que comencem a veure és que no és suficient dir «qui són», sinó «qui són en quines circumstàncies». Fa uns anys hi va haver un canvi en una de les tres o quatre companyies de *software* més importants d'aquest país, i l'entrevista que van fer al nou director general era tan senzilla com això: «La gent sap el que diu. Quin és el seu projecte? El coneix tothom. L'acció serà perfectament orientada a la tasca. Cap comentari a l'entorn de les persones.» Això passa a tots els indrets, tant a les companyies de *software* com a les escoles de negocis. Hi va haver un degà a l'Escola de Negocis de Nova York a qui van encomanar una tasca i li van dir: «Vostè ha d'aconseguir que l'Escola torni a ser on hauria d'haver estat durant els darrers deu anys.» Va arribar allà, es va tancar al despatx i al cap de dues o tres setmanes va enviar tres tipus de cartes: un terç, un terç i un terç. A un terç els va dir: «Molt bé, continuï així.» A un altre terç els va dir: «M'agradaria parlar amb vostè per veure com ho fem a partir d'ara.» I al terç restant els va dir: «No cal que passi pel despatx, el seu.» Era una manera de treballar una crisi, una manera de treballar per objectius, de treballar sense consideració. Dependent de la situació, hi ha un tipus de lideratge més agosarat, menys considerat, que correspon a una certa situació.



Tot això, la manera com estic definint tota aquesta història, té molt a veure no només amb la mateixa història del lideratge, sinó també amb una manera d'entendre el treball, una manera d'entendre què és el que es pot demanar a una persona dins de l'organització. I el que plantejo aquí és el següent. Fins als anys setantes i vuitantes, la feina més aviat s'entenia com a situacions ben definides, tant en les empreses com en les organitzacions. Per tant, liderar volia dir intervenir sobre aquella situació ben definida on les interaccions eren relativament senzilles, i n'hi havia que estaven funcionant feia relativament poc, com la direcció per objectius. Això què vol dir de nou? Que tot el que hem dit fins ara, sobretot el que hem dit darrerament, aquesta idea del lideratge situacional, que depèn de circumstàncies, que es pot forçar més persones o forçar més conductes, respon a un model d'organització molt senzill comparat amb el que tenim avui. Quan un liderava un grup, el que havia de fer era entendre el grau de maduresa dels seus subordinats. I el grau de maduresa volia dir el següent: Volen fer la tasca? Saben fer la tasca? Responent aquestes dues preguntes se solucionaven tots els problemes. Si no poden fer la tasca perquè no en saben, què hem de fer? Els l'hem d'explicar. Si saben fer-la, però no la volen fer, què passa? Aleshores cal parlar. Així hi ha tota una mena de matrius que permetrien a qualsevol persona, amb una matriu, de dir: En aquest grup passa això; el lideratge cal fer-lo d'aquesta manera. Això el que explica és que, quan la feina



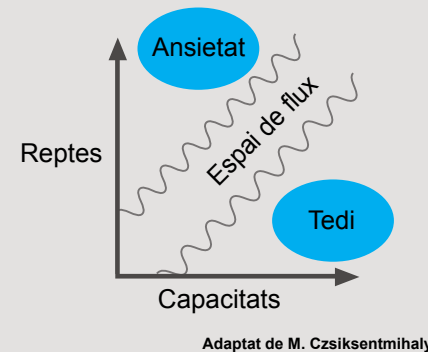
està molt ben definida per part del grup, tothom la comprèn, les interaccions són molt senzilles i els objectius finals d'aquesta feina són clars.

Això avui en dia no és així. Per tant, tot el que hem dit fins ara ho hauríem de posar entre parèntesis. Per què? Perquè, per exemple, quan avui en dia es parla del treball, no es parla en clau de tasques ben definides; l'interès pel treball va per un altre costat. No parlem d'organitzacions dels anys seixanta, setanta on tot estava perfectament definit ex ante. Ans el contrari, estem entrant en discursos sobre innovació. Possiblement la gent té capacitats que han de poder desenvolupar d'una manera... potser més lliurement.

Per estudiar això, per exemple, un dels millors models que s'han dut a terme és el resultat a què ha arribat un psicòleg txec que treballa a Chicago, que ha estudiat durant molts anys el que

ell anomena els moments de creativitat. Arran de l'estudi ha trobat el que ell anomena l'espai de flux, que és un moment d'una certa *serenity*, però continuada; *serenity* vol dir que trobes un moment feliç. Aquest és el moment feliç que continua allà; és una situació en la qual un es troba a gust i pot seguir treballant. De fet, el que conclou el psicòleg txec és que la gent que troba aquell espai per fer feina, la fa, i ja li agrada. Llavors, no és ni una sobrecàrrega ni res; és realment una situació en la qual un es troba a gust desenvolupant en un lloc la major part de les capacitats i habilitats que té. I això és el que va associat amb moments de creativitat provocats pel flux. Quina és la clau d'això, d'aquest espai de flux? Bé, la clau és senzilla, és un cert equilibri entre els reptes que proporciona la feina i les capacitats que un té. Com s'aconsegueix això? Les capacitats també han d'estar en equilibri. Això era cap allà els cinquanta o seixanta.

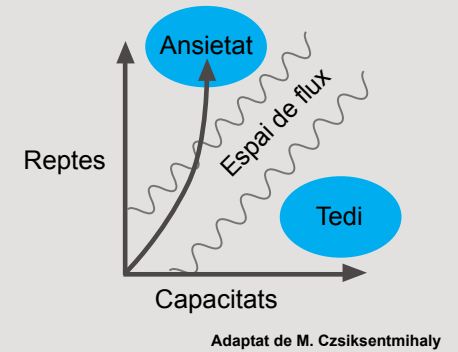
#### Condicions de treball: l'espai de flux



Una de les activitats en les quals l'ésser humà pot restar immers amb més continuïtat és el joc. Els nens juguen tot el dia i no se'n cansen mai; hi tornen i hi tornen. Característiques del joc? Té un punt de repte; un punt de repte vol dir que tens capacitats, però no coneixes els resultats. Té un punt de risc, però tampoc és un risc intolerable. Té un punt d'incertesa, perquè no se sap què passarà. Per què? Perquè no en sé les regles. Si s'agafa el model del joc i es traspassa a la feina, es troben coses semblants al joc. Per què és important això? Perquè, és clar, si a la feina avui en dia introduïm aquesta variable, o jo pregunto «orientació a persones o orientació a tasques», el que passarà és que es farà un estil de lideratge.

Com s'ha de treballar aquest tipus gràfic? Pensant en això, pensant en una situació o unes capacitats donades, el nombre de reptes s'incrementen; doncs anirem cap amunt. Quan un va cap a dalt el que hi ha és més ansietat, hi ha un estrès, i si parlem d'estrès hi haurà una conseqüència indirecta rapidíssima: el rendiment baixa. Quan parlo d'estrès,estic parlant de sobremotivació. Llavors, què tindrà el lideratge en aquest sentit? Tindrà a veure amb el coneixement de les capacitats, el coneixement dels reptes, etcètera.

#### Condicions de treball: l'espai de flux



D'altra banda, què ens trobem a les organitzacions? Aquesta és una qüestió que cada dia sovintaja més: sobrecapacitació. A Europa parlarem molt de la societat del coneixement; un dels trets de la societat del coneixement és tenir capital humà; capital humà té a veure amb educació. El segon pas, que afecta el capital humà, és que no sé si necessitem tantíssims llicenciats, quan han de fer feines que no corresponen al seu nivell de capacitació. Quan les capacitats són molt superiors als reptes el resultat és el tedi.

Però, d'altra banda, des del punt de vista de l'oferta, les persones de les organitzacions, què demanaran? Sobretot els joves demanen cada dia més. Per què hi ha tanta gent que va oferint les seves capacitats a grans empreses? Perquè no volen estar lligats. Hi havia dues teories: una era que les empreses estaven utilitzant aquesta força de mercat, aquesta força de treball mirant els seus beneficis, perquè era una força disponible; i una altra deia: «No, no, això és qüestió més de la gent; la gent el que vol fer és treballar.» Els estudis que s'estan duent a terme més aviat conviden a pensar això segon. Són gent que es veuen molt capacitats i, per les circumstàncies del seu accés al mercat de la feina, el que no volen és estar lligats.



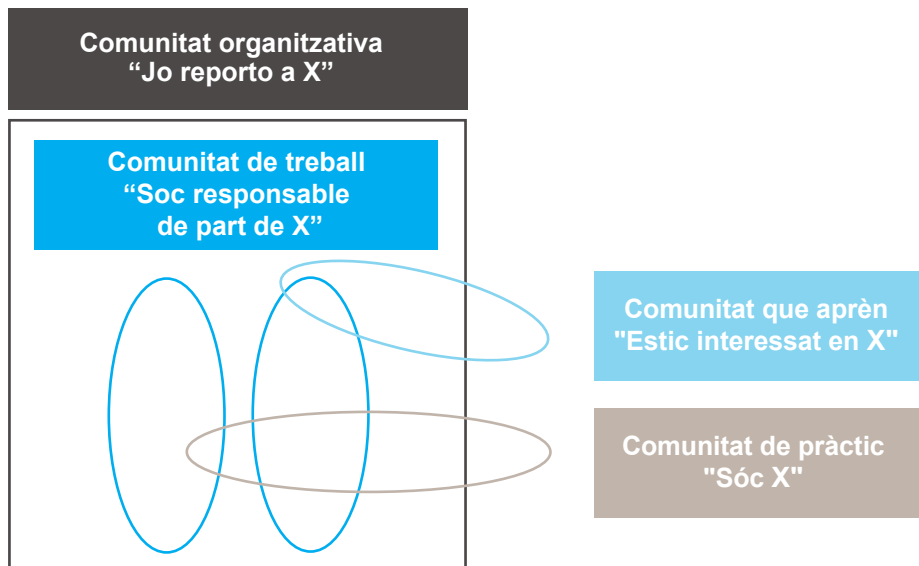
Nosaltres hem rebut darrerament algun encàrrec d'alguna multinacional europea que ens diu: pensant en la generació X, Y, "ens estem plantejant com atreure talent". I les variables són les que nosaltres havíem treballat darrerament i ja no són les del temps. I una de les coses que més ofereixen és aquesta voluntat, aquesta necessitat d'aprendre. Des del mercat de treball cada vegada es tenen més evidències que això és així.

Vist això, tornem ara al discurs del lideratge, tenint en compte que liderar en aquest entorn no tindria res a veure amb el que dèiem per a l'entorn dels anys setanta, vuitanta; seria orientació, persones i tasques. Almenys no quedaria reduït.

Una altra qüestió és la complexitat. Fins als anys setanta, vuitanta el discurs del lideratge tractava de plantejar una relació més amb grans masses;

el líder tenia les seves masses. Però fixeu-vos que agafa una mica l'entorn en el qual una persona es mou dintre de l'organització, és a dir, hi ha una certa comunitat organitzativa definida per la frase «Jo reporto a X», però jo em trobo en una comunitat de treball dintre la qual dic «Jo sóc responsable de X», d'una determinada feina. Per tant, hi ha comunitats de treball equivalents a la meua, hi ha també el que s'anomenen comunitats de pràctiques, és a dir, «Jo sóc un X», un enginyer, un llicenciat per ESADE, etcètera, cosa que fa que tingui certes habilitats i certs interessos, i, a més a més, tinc un cert interès en un aprenentatge. «M'agradaria saber més de... X.» Aquest entorn és infinitament més complex que l'entorn d'un grup i d'una persona dirigint aquell grup.

Tinc una responsabilitat i tinc una sèrie de gent que treballa amb mi i per a mi, però a la vegada formo



Plaskoff 2003

part d'una determinada comunitat professional que marca unes certes regles institucionals sobre com s'han de fer les coses, etcètera, i això és molt important, cada vegada és més important. Mentre venia cap aquí recordava una persona que va ser amb nosaltres, Francisco González, president del BBVA. De vegades, quan parlem de lideratge, pensem en les grans coses, en allò que s'ha fet. Moltes vegades el lideratge també té a veure amb allò que es deixa de fer, allò que no es fa, un silenci. González parlava de la pressió que ha rebut els darrers anys i deia: «Jo mirava a la dreta i totes les xifres que anaven sortint eren degudes a posicions molt més agosarades. És clar, ara nosaltres podem dir que estem en una posició més potent entre els bancs europeus.» Quedar-se quiet, a vegades, té un valor tremend, i això és el que els discursos sobre el lideratge no recullen bé.

Aniré a un altre terreny més metafòric. Hi havia una excel·lent pel·lícula sobre el lideratge que explicava

la història d'un gran shoun. Els seus col·laboradors estan espantats perquè la gent s'assabentés que havia mort el seu shoun. Llavors, què fan? Agafen un pobre desgraciat que se li assembla, el vesteixen de gran shoun, el posen allà i li diuen: «Sobretot no diguis res, sobretot calla; tu, callat.» L'anterior tampoc deia gran cosa. El posen allà, va passant el temps i passen dues coses. L'una —jo crec que aquest és l'exemple fantàstic de la idea—, que el doble agafa una posició: totes les coses que li passen les interpreta d'una manera positiva; es veu que pensa molt perquè està sempre callat, està sempre reflexionant, i ja és bo per si mateix. I, la segona, que, pel fet d'estar contingut, moltes coses se solucionen per si mateixes, moltes. Durant un temps, aquesta persona va adquirint una gran credibilitat, perquè moltes coses se solucionen, i tothom fa les atribucions ex post facto, «això s'ha solucionat! No!». I a més no diu pràcticament res; mira a la dreta, a l'esquerra... pam, solucionat. I així es va construint tota una reputació.



En tot cas, és així, és una bona doble consideració. Una és la projecció sobre el lideratge, perquè ens agrada a tots pensar que les organitzacions estan molt ben dirigides, i sobre això hi ha un punt de mite. Les organitzacions estan ben dirigides, però pel fet que un dirigeixi l'organització no vol dir que ho controli tot. Moltes coses que passen tenen a veure amb l'atzar, i passen coses atzaroses que són bones per a l'organització.

Bé, amb això el que volia era explicar aquest tipus de complexitat amb què avui en dia es troba un quan està parlant d'organitzacions i, per tant, per què els discursos que hi ha hagut sobre el lideratge fins a un cert moment van quedant obsolets.

Els anys vuitanta i noranta —ara ja veig que ens anem apropant a avui— van haver-hi dos o tres moviments importants. El primer va ser plantejar-se que el lideratge tenia a veure amb la creació de cultura; això va ser un gran descobriment. En aquells moments, el lideratge tenia a veure

amb una orientació de persones i conductes. Aquí s'introdueixen els valors. Lideratge què vol dir?: introduir valors. El líder qui és?: algú que crea cultura, sigui per l'exemple, sigui perquè privilegia certes conductes, per moltes raons. Un líder crea cultura.

Per què és important això? L'anterior potser ho explica. A mesura que les organitzacions es van fent més complexes, hi ha qui es planteja: «Home, ja que no podem anar perseguint a tothom, "vostè vol, vostè pot" etc., el que podem fer és marcar valors i que permetin subratllar tendències.» I aquí apareixen els grups més aviat petits, que parlen de la gestió per valors. Imaginen que amb els valors es gestiona. Jo crec que no, que els valors no serveixen per gestionar. Els valors poden servir per donar un rerefons de reflexió al voltant del qual s'han de construir certes coses.

Apareix també una altra qüestió important: el dilema de liderar i dirigir. Això s'ho va inventar



en John Kotter fa molts anys; va venir a dir: «Miri, fins ara les organitzacions s'han agafat molt des del punt de vista del manager, del directiu. El manager és una persona que posa objectius, fites, mitjans etc. Però el líder no és això; el líder és una persona que té una visió, és una persona entusiasta, una persona que motiva»; per tant, va dir, «hi ha tota una part *hard*, que seria la part tècnica; això ho fa bé tothom, tothom que hagi passat per una escola de negocis fa bé tot això, posar objectius, mesurar, controlar. Però la part de donar visió i motivar», diu, «això només ho fan els líders. Tu vols fer això? Ui! Això costa molt!». I es fa aquesta contraposició entre liderar i dirigir. Hi ha gent que diu que no es poden fer les dues coses. Això es va plantejar els anys vuitanta i és un tema que encara és recurrent, liderar o dirigir. El discurs moltes vegades, en tot els àmbits, el polític o l'econòmic, diu: «És un gran gestor! Però potser li manca una mica de lideratge.» «És un gran líder, però necessita algú al seu costat que vagi fent... de complement, algú que vagi enganxant les peces i que la màquina funcioni.»

Després, liderar és una paraula que varia depenent de la cultura a què ens estem dirigint. Jo sóc molt respectuós quan algú es planteja coses com l'exemple de Gandhi, molt encomiable. Però crec que hauria de llegir dues coses per entendre una mica el que vol dir la cultura índia o hindú -quina és la història d'aquella civilització?- per veure quin sentit té. Perquè les coses tenen sentit en contextos determinats. El terme liderar mateix és un terme que té molt sentit dins la civilització anglosaxona; qualsevol que s'hagi parat a pensar una mica en un dels trets d'aquesta civilització recordarà que té a veure amb una civilització que es construeix, sobretot a la vessant nord-americana, a partir de petites comunitats que es consideren autònomes a l'hora de decidir quin és el seu destí. Max Weber deia una cosa que és interessant recordar: «Són comunitats que s'han autodotat de la capacitat de profetitzar.» Les comunitats tenen la capacitat de profetitzar. De vegades, a Europa això ho veiem amb un somriure. Però si realment has decidit

de manera fonamental que tu pots profetitzar el teu futur, compte! La qüestió del lideratge té aquí una dimensió diferent.

Què passa els anys vuitanta i noranta? Què tenen? Una, desplegament de competències. Aquest factor té a veure sobretot amb el que dèiem abans de les conductes. Seguia la història aquesta de les conductes, però en clau de competència. No només és el que jo faig, sinó que la competència és la conducta relacionada amb un impacte.

Dues, entra en acció la intel·ligència emocional. Això ho fa Daniel Goleman, que com a acadèmic no és una persona que brilli gaire, però, en canvi, com a divulgador és molt bo, i explica coses que altres col·legues de Harvard fa anys i anys que estan treballant, però ell ho explica d'una manera que atreu el públic, i ja està bé.

I la tercera cosa d'aquesta última dècada és l'ètica. Fins ara no hem parlat gens d'ètica. El lideratge tenia a veure amb la funcionalitat. Què volia dir funcionalitat? Sigui per assumir els objectius compartits, sigui perquè hi hagi creativitat en les persones, això ho tenien clar. L'ètica ho canvia tot. «Sí, però». L'objectiu com ha de ser? Com ha de ser el canvi? hem d'incorporar certes qüestions de procediment que potser ens hauríem de preguntar, el que es diu la funció de l'objectiu funcional. De fet, l'ètica precisament ens diu que en el lideratge s'ha de tenir en compte que el paradigma líder-seguidor ja ha quedat trencat; només n'hi ha un, un que lidera. A més, el lideratge ha d'estar legitimat. La legitimitat es guanya davant de diferents *stakeholders*, no només en l'assoliment de determinats objectius, sinó que també hi ha un punt de representativitat davant de gent que no és de la mateixa organització o del mateix partit. S'ha de conservar aquesta legitimitat. Està utilitzant-se de forma comuna per actuar des d'aquest punt de vista. I, en tercer lloc, les persones són bones i, si a la gent li dones suficients instruments i afavoreixes determinades conductes, la gent fa les coses,

perquè és més natural que no pas el contrari. Per tant, en aquesta definició darrera del lideratge, aquest és en bona mesura una relació complexa, basada en la confiança, l'obligació, el compromís, l'emoció i la visió compartida. Ara, moltes vegades, quan un fa la definició de lideratge, més que parlar de lideratge, parla de si mateix.

### Segona part – Els dilemes del lideratge

Deixeu-me dir ara tres coses sobre els dilemes del lideratge i, si em permeteu, després agafaré un minut per parlar del lideratge en femení. Tres qüestions que per a mi són clau: La primera és el dilema de la innovació. Avui en dia jo crec que no hi ha cap organització, cap institució que es pugui permetre girar l'esquena a la innovació. La innovació és un dilema en si mateix. La gestió de la innovació no és la gestió d'un projecte. La innovació és elusiva i té a veure amb apostes que no tenen rendibilitat. La innovació té a veure, per definició, amb apostar per coses de les quals no en sabem el resultat. I per tant, liderar des del punt de vista de la innovació, dins d'una organització, significa estar segur de quin tipus d'innovació es pot fer de dues activitats, la *d'explorar* coses noves i la *d'explorar* coses que ja sabem. Explorar coses que ja sabem vol dir fer millor allò que ja fem, millorar o refinar el què ja es fa. Explorar vol dir invertir en coses que no sabem quin en serà el resultat final; s'apropa més a la recerca que a l'exploració. Un comença una recerca perquè no sap el resultat final; si el sap, ja no és una recerca, és un projecte.

D'altra banda i en clau organitzativa, no només és important la qüestió d'assignació de recursos, sinó també la de les persones. Aquí hi ha una sèrie de dilemes implícits. La història de 3M en els darrers dotze mesos és paradigmàtica. 3M tenia un problema: a la borsa no funcionava. Les escoles de negocis estaven molt contentes perquè parlaven de la innovació, però els *stakeholders* no n'estaven contents. No funcionava. Bé, funcionava, però poc.



Preu de la innovació a 3M: a la baixa. Aquí hi ha un dilema que té a veure amb les persones. Quin tipus de persona incloc dins del meu equip? Els més semblants a mi mateix? Els més semblats a allò que està passant? Els més eficients? Perquè si hi poso gent diversa, això pot voler dir conflicte, perdre recursos etc.

Segon dilema, el de la comunicació. Aquest també és obvi per a qualsevol persona que hagi estat davant d'un grup o d'una organització. La lògica de la transferència completa no és possible, no és possible per definició. Un no pot comunicar tot allò que té al cap, un no pot estar plantejant els pros i contres de totes les decisions. Moltes vegades les decisions s'han de plantejar com si l'organització fos una mica irracional, només una mica. Per què? Perquè jo puc explicar per què fem una cosa amb tot luxe de detalls, plantejar els pros i contres; jo m'entendré i sabré finalment per què prene aquestes decisions. Però l'audiència no té

els mateixos recursos que jo tinc, no disposa de tots els detalls de la informació. El que puc fer és donar certs missatges, puc comunicar certes coses. Per tant, el lideratge rau en aquesta dosificació del missatge.

Aquí entrem en l'àmbit de la retòrica. Què diem? Com ho diem? Per què ho diem? L'àmbit de la retòrica és un terreny relliscós, però potser cal pensar en com expliquem les coses i a qui van dirigides. Llavors, és clar, la retòrica és persuasió, però no persuasió cognitiva, sinó persuasió per fer.

D'altra banda, el dilema depèn del model organitzatiu que tinguem en ment. Avui en dia es parla d'organitzacions de seguretat. Jo sempre utilitzo per exemple la República de Venècia. La República de Venècia és potser la república més longeva; la va acabar Napoleó. A Venècia tenien un sistema de governança. Per què? Perquè l'important era el sistema, un completíssim sistema de seguretat. És

molt complex. Vull dir que el poder d'organització de la governança fa també reflexionar sobre el sentit que té el lideratge.

Acabo amb això: el lideratge en femení. De nou faig una mica d'història. Avui en dia es parla molt del lideratge en femení, i jo vull posar el tema en el seu context. La qüestió del lideratge en femení no arrenca fins als anys setanta, amb el moviment feminista. I en algunes empreses el que es fa és el següent: Hem de respondre al feminisme? dones s'explica com n'és, de bo, que tinguem una empresa diversa. D'altra banda, el que es comença a veure és si hi ha canvis en la representació de les dones, si encara perdura el *glass ceiling*, el sostre de vidre.

Parlant de les condicions de treball, hi ha un estudi sobre el sostre de vidre que potser és el més interessant, perquè desmenteix que només existeixi una petita diferència d'avaluació —petita, vull dir, d'un cinc per cent— entre la igualtat de candidats. En tot cas és un procés reiteratiu. En igualtat de condicions entre dos candidats, a la base d'una organització jerarquitzada, després de set o vuit reiteracions, el director general és en un 80-85 per cent de casos un home i en un 15 o 20 per cent de casos una dona, només amb petites diferències (dos, tres, quatre, cinc per cent) de valoració.

Això es va utilitzar durant un temps per dir que, per evitar aquest *glass ceiling*, el que s'hauria de fer és que, quan es fes una avaluació en què no es privilegiés ningú però s'elegís un home, es pogués demanar una explicació. Només això. Cada vegada que això es fa, la tendència aquesta desapareix. Només cal establir: «Miri, quan vostè tingui aquestes dues circumstàncies, expliqui'm per què ha sortit aquest home?». Només pel fet de dir «expliqui'm» ja s'elimina l'estereotip i per tant, aquest cinc per cent.

L'interessant és veure quina ha estat l'evolució de la manera com són percebudes les dones dins de les

organitzacions. Es va fer un estudi al començament dels anys noranta en què es feia una pregunta que replicava un estudi dels anys setanta. Si demanem una descripció de com són els homes en general, les dones en general i els directius amb èxit, què ens dona? Doncs els anys setanta els homes en general i els directius amb èxit es valoraven bastant més que les dones.

Aquesta mateixa reflexió es va fer els anys noranta. Després de tanta diversitat i tanta història, segur que les dones han canviat... Doncs va sortir pràcticament igual. Directius amb èxit versus els homes en general i les dones en general: sortien més ben valorats els homes. Com és possible que sigui així? La qüestió és d'interpretació. Quan a un home li demanes sobre les dones en general, té diferents referents: la dona que no treballa sempre, la mare... Llavors diem: directives dones, directius homes i directius amb èxit, a veure si les coses poden canviar. Hi ha diferències. Era més fàcil plantejar directius homes i directius amb èxit, que no directives dones i directives amb èxit. Després van dir que, és clar, això és possible perquè hi ha menys representació de dones entre el quadre directiu. Això és veritat: s'utilitzen sempre referents, però hi ha menys referents. Per tant, el que hem de fer és buscar una altra cosa.

I van dir: directives dones amb èxit, directius homes amb èxit i directius amb èxit, a veure si quadra. Llavors va quadrar bastant. Però les descripcions que es feien eren totes molt semblants. I, de fet, algun estudi deia: «No, ara em surten unes descripcions tipus de les directives dones d'èxit.» Doncs això seria una primera qüestió que em faria dir: «Home, llavors això de liderar en femení, entre cometes, és més una entelèquia que una altra cosa, perquè al final les dones que acaben tenint èxit com a directives d'una organització fan el que fa tothom; no hi ha diferències.» Seria una interpretació per poder dir que el rol és tan potent que fa que tothom hagi de fer allò, tant és que sigui home o dona.



Jo crec que aquesta tampoc seria una interpretació correcta, per dues raons. Primer, històricament, el temps en què han arribat les dones a llocs de direcció a Espanya els ha provocat una pressió terrible perquè formen part d'una minoria, i quan formes part d'una minoria tens una sèrie de problemes, ja que no només ets tu, sinó que s'està avaluant tots els qui vénen a darrere. Qualsevol que hagi treballat en un entorn en què hagi percebut aquesta situació de minoria ho entén perfectament. I quan representes moltes més coses que tu mateix, la pressió s'incrementa. Si la pressió s'incrementa, a l'altra banda potser hi ha un estereotip preparat per actuar: El més normal, el més funcional és assegurar-te allò, i si has de fer una sobrerrepresentació, la faràs. Això és el que «les dones directives quan arriben a dalt guarden». Aquesta és la lògica.

La segona qüestió sempre ha estat allà. Els neurobiòlegs o els psicòlegs cognitius sempre han dit que hi ha diferències. Potser amb veu petita,

però sempre han dit: «Els nois funcionen bé en matemàtiques i les nenes funcionen millor en llengües.» Després diuen: «El noi és més agosarat.» I això és veritat, també, d'alguna manera, és més agosarat. O sigui que hi ha diferències de caire cognitiu? Els homes es constitueixen més en clau de competitivitat, perquè els influeix la constitució psíquica i les noies, amb en clau relacional?

Llavors, tenim dues coses més per una altra banda: les formes d'organitzar avui en dia i el rol social. Els anys setanta, és veritat que teníem directius homes, perquè les organitzacions eren així. Quin tipus d'organització hi havia els anys setanta? Una organització molt més jerarquitzada. Si algú tenia un component més associatiu, relacional etc, doncs no era a l'organització adequada, no era el moment adequat, no era el temps històric pertinent. Mentre que avui en dia les organitzacions amb dones són més distribuïdes, han de basar-se molt més en les capacitats de les persones etc. Què demanen?

Un tipus de lideratge més col·laborador, més empàtic, que té en compte tota la persona. Si us hi fixeu i recordeu l'espai de flux que he dit abans, l'espai de flux tenia en compte les emocions. Estic a gust fent el que faig, sí o no? Puc estar-m'hi deu hores més perquè m'ho passo bé fent això? Això és bo. Per tant, aquesta idea de la persona en la seva globalitat demanarà un determinat tipus de lideratge de relació, més holístic, i que potser la dona, si confiem en els neurobiòlegs i psicoanalistes i psicòlegs cognitius, sabrà transmetre millor. Perquè, així com abans les dones que arribaven s'adaptaven, feien allò que havien de fer, perquè el rol social —i aquest és el darrer punt— és més potent que qualsevol altra cosa, avui ens demanen el rol que sabem fer, perquè el més potent que hi ha és que fem allò pel que realment estem cridats a fer pel lloc que ocupem. Jo estic convençut que els homes, encara que tinguin aquests trets diferencials amb relació a això, també s'estan adaptant. Avui en dia parlar de coaching —aquesta és una paraula que fa quinze anys hauria esgarrifat moltes empreses; si sentien que hi ha un directiu que està fent *coaching*, dirien «què li passa?»— és una cosa que comença a ser corrent. Per què? Perquè canvia el model de la societat també. Per tant, aquest canvi del model de la societat és prou evident en el terreny del lideratge: si us hi fixeu, tot això té molt poc a veure amb allò que deia al principi: «imposar la voluntat del líder als subordinats i no sé què i que quedi imprès i tal».

**nº1.** GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.

**nº2.** INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.

**nº3.** VVAA (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.

**nº4.** PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.

**nº5.** LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.

**nº6.** JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.

**nº7.** MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.

**nº8.** PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.

**nº9.** BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.

**nº10.** *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.

**nº11.** OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.

**nº12.** OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.

**nº13.** TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.

**nº14.** CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. Els valors dels lideratges*, Barcelona: ESADE.

**nº15.** VVAA (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.

**nº16.** SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el lideratge. Organitzar i liderar, el què, el com i el quan*. Barcelona: ESADE.