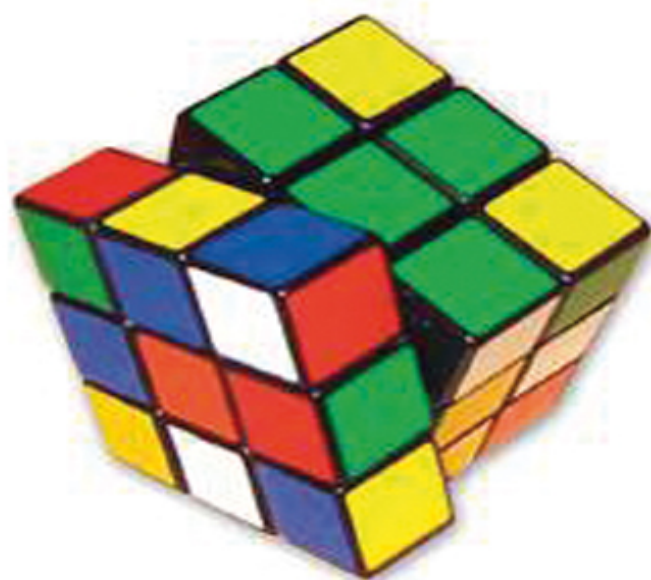


UNA APROXIMACIÓ A LA PROBLEMÀTICA
DELS VALORS EN EL LIDERATGE

El poliedre del lideratge



Àngel Castiñeira
Josep M. Lozano



Col·lecció
**Observatori
dels Valors**

Josep M. Lozano

Àngel Castiñeira

EL POLIEDRE DEL LIDERATGE

**Una aproximació a la problemàtica dels valors
en el lideratge**

EDITORIAL BARCINO, S.A.

Barcelona



La col·lecció Observatori dels Valors és una iniciativa de la Fundació Lluís Carulla i la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE

1a edició: novembre de 2012

© Del text: Àngel Castiñeira i Josep M. Lozano.

© D'aquesta edició:

Editorial Barcino SA

Acàcies núm.15

08027 Barcelona

www.editorialbarcino.cat

Coordinació editorial: Jordi Quer

Correcció d'originals: Maria Cabrera

Correcció de proves: Esmena correccions

ISBN: 978-84-7226-953-8

Conversió Digital: O.B. Pressgraf, S.L.

Roger de Llúria, 24

08812 Sant Pere de Ribes

Advertiment legal: són rigorosament prohibides, sense l'autorització dels titulars del copyright, la reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, incloent-hi la reprografia i el tractament informàtic.

“A Raimon Ribera.”

PRÒLEG

Durant els darrers sis anys hem tingut el privilegi de treballar en un autèntic laboratori d'aprenentatge, el que ens ha ofert ESADE amb la creació de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica, i amb la confiança institucional que ens han donat per poder-ne realitzar la direcció acadèmica.

Una càtedra universitària és una unitat acadèmica d'excel·lència que permet la realització de tasques de recerca; la formació d'alt nivell; l'elaboració de pensament; la facilitació del diàleg entre experts i actors implicats en la temàtica; la difusió d'idees i la promoció del debat social a través de l'organització d'actes públics i de la publicació de documents; les tasques aplicades o de consultoria; la combinació de recerca i acció en el seguiment personalitzat de casos; l'elaboració d'informes, etc.

La col·laboració que hem tingut amb col·legues experts en el camp del lideratge i la presència i participació de líders de tota mena (empresarials, polítics, socials, científics, etc.) en les activitats de la Càtedra ens han ofert una oportunitat immillorable per aprendre i per elaborar un conjunt de reflexions i consideracions al voltant d'aquest tema.

En el context en què vivim ens calen més que mai persones capaces de conduir i construir el futur i, alhora, de crear en aquest futur les condicions de governança que permetin garantir el bon desenvolupament humà, social i econòmic. Aquest repte requereix incorporar a la formació tradicional en lideratge elements que en alguns casos són inèdits.

Abordem el lideratge, doncs, d'una manera integral, fixant-nos en les competències tècniques o cognitives i també en la maduració emocional i axiològica de les persones, tant la intrapersonal com la interpersonal, aportant sobretot una dimensió humanista i ètica en la comprensió i l'exercici del lideratge com a dimensions inherents al desenvolupament de la qualitat i la sensibilitat humanes.

El món s'ha fet més petit i complex, han aparegut nous actors mundials, i tots ens hem fet molt més interdependents. I la funció i les responsabilitats de les organitzacions també han canviat. La qüestió és, doncs, com governar avui la complexitat, com conduir el futur. Com afavorir una governança democràtica de l'espai públic, protagonitzada per diversos actors: els actors públics (els governs, els partits i les administracions), els actors socials i culturals (sindicats, moviments socials, ONGs, grups innovadors en el camp de les TIC i la recerca, universitats, etc.) i els actors empresarials i econòmics.

Sabem que el bon govern és una preocupació i una necessitat per a les empreses, la societat, el país i el món. Sabem que el bon govern ja no depèn d'un actor, sinó de molts (i que tots són necessaris). L'espai públic és el nostre espai comú i en depèn el nostre futur comú. I també sabem que les vies reeixides de governança no passen per formes autoritàries, elitistes o autistes de lideratge, sinó per un lideratge amb alta qualitat humana, basat en la integritat, el compromís i el conreu de determinats valors de servei a la comunitat.

Com volem reflectir en el títol d'aquest llibre, el lideratge té avui una caracterització polièdrica i permet aproximacions i especialitzacions molt diferents. La nostra tan sols n'és una. Volem estudiar els aspectes que vinculen el lideratge amb la qualitat humana i els valors. Tot i així, aquesta continua sent una aproximació limitada, modesta, que no abasta totes les teories i descripcions actualment existents. La raó és clara. No hem escrit un llibre amb vocació

enciclopèdica ni tampoc amb vocació d'esdevenir un manual escolar. Més aviat hem volgut reflectir un conjunt de punts i aspectes sobre el lideratge i els valors que ens han interessat, i dels quals hem tractat al llarg dels darrers anys en els nostres cursos acadèmics, en diverses publicacions i també en la nostra participació periòdica en diversos mitjans de comunicació. El llibre té, doncs, una vocació tant reflexiva com formativa. I en molts casos hem arribat a la primera a través de la segona. Això vol dir que, tot i moure'ns en el terreny de les idees, moltes de les consideracions i afirmacions que el lector trobarà reflectides en els capítols successius han estat fruit del treball diari amb professionals (de la sanitat, de l'educació, etc.), executius, directius, empresaris, quadres de l'administració pública, polítics, responsables de sindicats, cooperatives, fundacions, ONGs i moviments socials. En cap cas hem oblidat o ens hem volgut allunyar de la dimensió aplicada del lideratge.

La majoria dels textos del llibre van tenir una primera versió en altres publicacions. Però el seu origen no era atzarós, sinó que respon a les preocupacions de fons que hem esmentat. En alguns casos els hem reescrit, però la seva ordenació no és cronològica sinó temàtica, de manera que l'estructura del llibre no reflecteix una visió completa i sistemàtica del lideratge, sinó que, com hem dit, en presenta algunes dimensions que a nosaltres ens semblen irrenunciables. Irrenunciables, si més no, per al tipus de lideratge que ens interessa, que considerem necessari i pel qual apostem tant des del punt de vista de la formació com de la reflexió i la recerca.

Per això el llibre està estructurat a partir de set blocs temàtics. En la introducció ens plantegem per què avui tothom parla del lideratge, a què respon aquesta mena de demanda col·lectiva i quins elements (reals i concrets) haurien de formar part de la noció de lideratge.

El segon bloc és una conseqüència directa del primer. Si avui hi ha un clam general a favor del lideratge, com hauríem de tractar la problemàtica de la seva formació? Sovint diem que el lideratge no s'ensenyava, però es pot aprendre. En aquest apartat suggerirem que aquest aprenentatge no funciona de fora cap endins, no és tant una qüestió de coneixements i tècniques sinó que remet a –i connecta amb– una manera de ser, una manera de treballar-se interiorment. Inclou, entre d'altres, la intel·ligència executiva, però té a veure sobretot amb la intel·ligència existencial.

En el tercer bloc presentem alguns dels elements clau que creiem que formen part de la concepció i l'exercici del lideratge. Si volguéssim ser exhaustius, aquest apartat requeriria, sens dubte, una extensió més gran. A força de ser selectius, nosaltres ens hem fixat només en alguns elements: la rellevància de la visió o el projecte i els seus límits; la cerca de la font o les fonts vitals i personals del lideratge; la importància de treballar l'atenció i la intenció; les vies de regeneració personal i la cura de la vida interior, i la funció del carisma en el lideratge.

El quart bloc presenta una caracterització bàsica de tres de les formes més comunes de lideratge: el lideratge social, el lideratge publicopolític i el lideratge empresarial. Els capítols d'aquest bloc intenten presentar-ne els elements diferenciadors i específics, així com les perspectives i les problemàtiques que han de tenir en compte respectivament.

El cinquè i el sisè blocs mantenen una connexió subtil entre si, ja que suggerim al lector de recórrer un trajecte que comença amb la temàtica del lideratge i els valors i finalitza amb una reflexió sobre el valor dels lideratges. En el bloc cinquè presentem alguns aspectes axiològics a tenir en compte. Alguns d'aquests en clau positiva i propositiva, com ara el paper de l'autoritat i l'exemplaritat, la tasca dels referents com a veus morals o el paper de la grandesa, el compromís i la

resiliència. I també algun en clau negativa, el que anomenem «el cantó fosc de la força», o la transformació negativa dels líders en mans del poder i de l'èxit. Com dèiem, el bloc sisè, dedicat al valor dels lideratges, intenta tractar una de les qüestions més difícils d'aquesta temàtica, la idea del «bon lideratge» i els seus components. Aquesta noció ens permet retornar de nou a la idea de qualitat humana.

A l'últim, el setè bloc el dediquem a explorar l'emergència de noves formes de lideratge avui dia. La naturalesa, la intensitat i l'extensió de la crisi actual i el seu terrible impacte en la societat ens obliguen a repensar les nostres creences, la manera d'abordar els problemes i les vies habituals de solució. La crisi posa a prova els vells supòsits, els automatismes i, fins i tot, els marcs mentals. La noció i la pràctica del lideratge avui dia haurà de canviar per força. Ara ja no es tracta de solucionar problemes, sinó de solucionar-nos a nosaltres mateixos, perquè una part molt important del problema està en nosaltres, en el nostre estil de vida personal, professional, organitzatiu i social. Aquesta nova tasca dels lideratges ens projecta inevitablement cap al futur com a repte i desafiament, però també com a compromís i esperança.

AGRAÏMENTS

Aquest llibre no hagués estat possible sense la confiança atorgada per Carlos Losada i Eugènia Bieto, exdirector i actual directora general d'ESADE, que ens van ajudar i ens ajuden a impulsar la Càtedra LideratgeS.

Moltes de les idees i inquietuds expressades en el llibre han estat compartides i discutides amb els participants dels nostres cursos. Volem fer esment exprés dels participants de les diverses edicions del programa «Vicens Vives. Valors, lideratge i compromís cívic», molts d'ells avui constituïts en l'Espai Jaume Vicens Vives. En alguna ocasió, l'amic Joan Rigol ha dit que una nació és un relleu, generacional ben fet. Ells formen part activa, sens dubte, d'aquest relleu, i, en qualsevol cas, els tenim presents amb afecte i estimació. També volem agrair especialment les aportacions dels centenars de líders empresarials, polítics i socials que ens han acompanyat en les jornades anuals de lideratge celebrades a Món Sant Benet. Gràcies a les seves aportacions i testimonis hem entès aquesta dimensió polièdrica del lideratge, tant en la seva concepció com sobretot en la seva aplicació i problemàtica. El programa «Moments de lideratge», organitzat i dissenyat amb la inestimable ajuda del professor Ricard Serlavós, ens ha permès comprendre millor els dilemes, somnis, maldecaps, deliberacions i negociacions que sovint els líders han de gestionar en les seves organitzacions. Entendre com ho han viscut, com ho han verbalitzat i, finalment, com ho han interioritzat ens ha ajudat a reafirmar la importància del factor humà en la pràctica del lideratge. El programa «Pensar el lideratge», impartit tant a ESADE-Barcelona com a ESADE-

Madrid en diverses edicions amb l'ajuda inestimable de Jaume Hugas i el seu equip, ha estat una excusa excel·lent per desenvolupar un veritable fòrum d'estudi, diàleg i reflexió sobre el lideratge amb molts dels nostres col·legues de diversos departaments i especialitzacions. Aquest programa, juntament amb les nombroses «Sessions acadèmiques» obertes al públic, ens ha ajudat a identificar molts dels punts clau del lideratge actual i algunes de les incerteses i neguits compartits per la gent. L'ajuda de la Fundació Jaume Bofill per a la nostra recerca sobre les fonts del lideratge social a Catalunya, així com la confiança renovada a convidar-nos a participar periòdicament en el programa de formació «Ordit (Programa de lideratge i transformació social)», ha estat també una oportunitat excel·lent per realitzar treball de camp sobre el tema. A l'últim, però en primer lloc per a nosaltres, volem donar les gràcies als col·laboradors diaris i directes de la Càtedra i de la nostra recerca, Raimon Ribera i Pau Mas, que han estat i són amics i companys de viatge lleials, totalment lliurats a la seva tasca professional, que han sabut desenvolupar amb rigor i saviesa. Algunes de les reflexions més punyents sobre la noció de lideratge, la qualitat humana, la grandesa o el carisma incloses en aquest llibre han estat prèviament destil·lades per Raimon Ribera, sense el qual no haurien estat possibles. Malgrat això, la responsabilitat final del text és exclusivament nostra. A tots ells, el nostre agraïment més sincer.

Aquest llibre està escrit per dos autors però aspira a presentar una única veu. Fa temps que col·laborem plegats en la premsa escrita. Sovint ens pregunten com es fa un article a quatre mans i quin és el procediment que seguim. Però per a nosaltres aquesta és una qüestió sense importància. L'element rellevant rau a conrear una mena d'amistat intel·lectual i vital prou estimulante, honesta i desafiant per connectar-nos amb el desig de coneixement i de millora i, de manera indirecta, amb moltes de les aventures del pensament viscudes en el

passat per altres comunitats d'aprenentatge. Arribar al final del llibre mantenint l'amistat i el compromís també és per a nosaltres un motiu de felicitació i agraïment recíproc.

I. Introducció

1. Parlar de lideratge

Penseu per un instant en aquelles persones que ara mateix estan escometent en el seu camp d'actuació una tasca de lideratge important: governants, directius públics, empresaris, responsables d'ONGs, creadors culturals, investigadors, directors científics, etc. Imagineu-los ara mateix capbussats en l'acció, avaluant riscos, detectant noves possibilitats, definint objectius, corregint errors, prenent decisions, impulsant el canvi, transformant la seva organització, creant xarxes o motivant el seu equip. Solen ser persones completament entregades a la comesa de la seva funció, amb agendes de vegades impossibles i escassetat de temps. Mentalment, sovint es veuen obligats, com els jugadors d'escacs, a jugar i resoldre partides simultànies sota una gran pressió. No actuen conforme a una conducta lineal previsible ni a una rígida programació cartesiana de les seves funcions. Al contrari, han après a saltar d'aquí a allà, a connectar, relacionar, retornar sobre un mateix tema, reordenar prioritats o fer ajustos sobre la marxa. Posseeixen una cosa semblant a una visió bifocal perquè han de gestionar el present i alhora visualitzar el futur i construir-lo.

Ara imagineu que enmig d'aquest tràfec algú pretengués aturar la seva acceleració, proposar-los un parèntesi i plantejar-los una reflexió dialogada sobre la finalitat de la seva funció com a líders, sobre les seves competències, sobre aquells problemes de fortaleza emocional, de cerca de noves energies o de renovació del compromís i de les idees que sovint, en moments de soledat, tot i que són abordats, es té la temptació d'ajornar. És fàcil deduir que, davant els seus reptes apressants, un cert nombre d'ells tornarà a postergar el moment i a contestar que ja hi haurà ocasió més endavant. Convindria aprofundir en la relació quasi

directament proporcional entre el grau de responsabilitat del lideratge i les dificultats de temps i espai per tractar a fons aquestes qüestions per part dels implicats. I és lamentable, perquè els reptes del lideratge inclouen necessàriament una important dimensió de reflexivitat, de tornar sobre els nostres passos i accions per entendre millor què estem fent, per què ho fem i com ho fem. A més a més, aquesta no és una tasca que es pugui fer en solitari, perquè requereix contrastació i diàleg amb altres iguals. Encara més, aquesta no és una tasca que s'hagi de concebre com un mer espai de parèntesi separat, sinó com una dimensió constitutiva. En darrer terme, la manera com les persones cultiven el seu nucli vital, que és la seva font d'energia, i com hi connecten, configura de manera decisiva el sentit i la qualitat de la seva acció.

Això té a veure amb la caracterització del bon lideratge que desenvoluparem en aquest llibre. Més endavant farem referència a la metàfora del triangle de les Bermudes per fer ressaltar els components del lideratge perquè, igual que en aquell famós triangle, correm el risc de perdre'ns si ignorem algun d'aquests components. Aquesta referència al triangle posa en relleu que la comprensió del lideratge suposa la interrelació de tres vèrtexs: el líder, els seguidors i el propòsit o la missió que els aglutina. Creiem que per parlar de lideratge és molt important tenir clara la consideració d'aquests tres vèrtexs. Com a mínim per dos motius: perquè posa en relleu que el lideratge no té a veure amb una posició, sinó amb un procés, però també amb una relació i un projecte. Per això, quan ens plantegem aquestes qüestions, preferim parlar de lideratge, i no de líders. Perquè apuntar únicament als trets i les competències del perfil personal de qui assumeix la funció de lideratge és una condició necessària, però no suficient, i ens pot portar 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 s'ambiciona i els seus béns i valors inherents com el debat sobre el tipus de relació, compromisos i vinculacions que suposa per part dels que s'impliquen en el projecte.

Hem de considerar el lideratge, a tots els nivells, com un actiu social imprescindible, i no com una realitat que no queda més remei que suportar a causa de les limitacions humanes. I l'hem de considerar com un actiu social perquè parlar de lideratges no és parlar només de qui va al davant. És parlar de persones, però també de bons projectes, i de compromisos interpersonals generadors d'excel·lència.

Una concepció com aquesta ens situa ja en línia per comprendre la importància del lideratge. Tot i això, no deixa de ser una mica desconcertant que actualment en parlem tant. En parlem molt, probablement massa. Per què ho fem? Hi ha una mena de necessitat difusa que hi hagi gent que ens tregui les castanyes del foc? Necessitem gent que ens mení a afrontar els nostres problemes, que ens ajudi a viure enmig d'adversitats o que faciliti la irrupció de valors en les nostres vides?

Compte amb aquestes respostes. La primera i la tercera poden comportar un «abandó de responsabilitats» per part nostra: apunten al risc de transferir als líders la tasca que no volem assumir. La segona i la quarta van més ben orientades: volem un catalitzador, algú que ens doni un cop de mà per fer possible que nosaltres mateixos superem els nostres problemes, per incorporar valors a les nostres vides.

També cal ser prudents a l'hora de parlar de lideratge perquè això ens compromet. Els líders no ens resoldran res: només ens ajudaran a fer possible que nosaltres mateixos arreglem determinades coses. No ens podrem amagar al seu darrere, ans al contrari: ells ens faran donar la cara.

Per què ho diem, això? Perquè parlar de lideratge pressuposa afrontar un segon problema, i és que, del lideratge, no només en parlem molt sovint, sinó que en parlem confusament. Aquesta confusió freqüent deriva, entre altres, de tres polisèmies malaurades. De tres situacions en què fem servir una mateixa paraula per recobrir dos significats diferents. Les tres paraules són *líder*, *bo* i *valor*.

TRES POLISÈMIES

	1	2
LÍDER	El que mana, governa o dirigeix El que assumeix la responsabilitat de la gestió El que ocupa un lloc elevat en la jerarquia El que va primer	El que guia El que mobilitza un grup a través d'una visió
BO	Eficiència	Ètica i valors
VALOR	Sentit descriptiu del que en realitat serveix d'orientació a la gent	Sentit prescriptiu o normatiu del que hauria d'orientar el nostre comportament

1.1 Dues nocions de líder

Quan diem *líder* podem estar indicant: 1) qui mana, qui governa, qui dirigeix, qui assumeix la responsabilitat de la gestió, qui ocupa un lloc elevat en una jerarquia de poder (la presidenta d'un govern, el secretari general d'un partit, la directora general d'una empresa), o 2) qui guia, qui mobilitza un grup a través d'una visió. Un líder és, doncs, aquella persona que s'insereix en una interrelació (una influència mútua) amb un grup de persones («equip», «col·laboradors», «gent enrolada», «seguidors»..., triem el nom que preferim o el més escaient en un context concret) mitjançant una visió, la qual és formulada i proposada per ell i assumida lliurement i voluntària pels seguidors, que copsen que el compromís amb aquesta visió els ofereix una oportunitat engatjadora per a les seves vides. Aquesta visió ha de ser innovadora, ha de generar horitzons nous, ha de tenir una dimensió creativa, ha de permetre crear un futur nou, un futur que no és la simple extrapolació o projecció del passat. La visió ha de ser alhora un somni i un projecte operatiu, factible i pragmàticament viable, de manera que la dinàmica de lideratge (la que s'estableix entre líder, visió i seguidors) pugui portar a resultats tangibles, a una transformació de la realitat, a assoliments concrets. Sovint la visió anirà vinculada a l'intent de resoldre problemes o reptes que un grup té plantejats i que no sap prou bé com resoldre, sigui per dificultats de l'entorn, sigui per reticències internes del mateix grup a l'hora de plantejar-se els seus reptes. Això de vegades dóna al lideratge un component de risc.

La noció de líder de 1) es correspon amb una visió del lideratge més aviat com a *posició*, de *lloc*, de *càrrec*. La noció de líder de 2) es

correspon amb una visió del lideratge més aviat com a *procés*, com a *interinfluència*, com a *interrelació*.

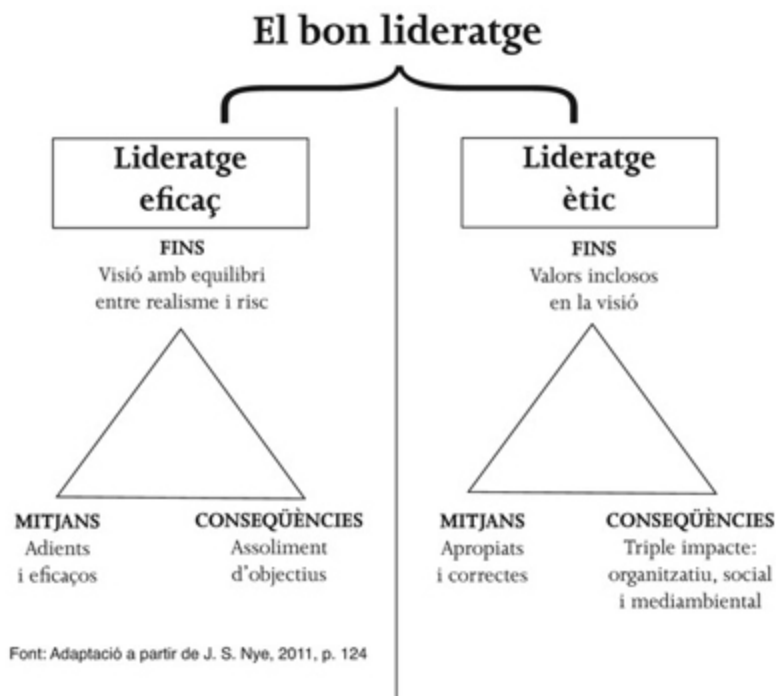
Aquestes dues nocions no són incompatibles. De fet, formen dos conjunts la intersecció dels quals és particularment interessant. La major part dels líders històrics o presents als quals fem referència pertanyen a aquesta zona d'intersecció, són persones que, gràcies a ser líders 2, han arribat a assolir posicions jeràrquicament elevades, o persones que, des d'una posició de comandament, han aconseguit generar dinàmiques de lideratge 2 al seu voltant.

Tant de bo poguéssim filar prim i limitar l'ús del terme *líder* a aquesta segona accepció, però és difícil trencar dinàmiques molt arrelades en els nostres espais comunicatius. Dinàmiques explicables en part perquè en la vida real gairebé mai no hi ha una frontera clarament delimitada entre ambdós conceptes (qui mana pot acabar guiant, i qui guia acaba acumulant poder), i perquè és més senzill detectar els que manen que no pas els que guien. Així doncs, haurem d'utilitzar la prudència i el discerniment a l'hora d'interpretar a què s'està referint cadascú quan utilitza aquest terme.

Aquesta distinció entre lideratge 1 i lideratge 2 ens ajuda, entre altres coses, a respondre a aquesta pregunta: per què avui en dia es parla tant de lideratge? Hi ha com a mínim dues grans raons: d'una banda, l'atractiu del lideratge 1 (tots volem manar, ser importants, estar a primera fila, ser caps...) i, de l'altra, la necessitat que tenim del lideratge 2, atesa la seva capacitat insòlita de resoldre situacions d'extrema dificultat, siguin d'adaptació a nous reptes o de trobada de nous camins on sembla que no hi ha sortida. És la combinació d'aquestes dues raons el que fa que parlem massa de lideratge.

1.2 Dues nocions de bo

La segona polisèmia problemàtica se'ns planteja a l'hora d'avaluar el lideratge. Quan diem d'algú que és un *bon líder*, què volem dir? Que és eficient en el desenvolupament de la seva tasca o que aquesta està al servei del desplegament de valors? Quan parlem d'un bon ganivet ja sabem que només ens estem referint a la seva eficiència (talla bé?), però, quan parlem d'un bon líder, a què ens referim? Tot això seria aplicable també a les dues altres peces del lideratge: la visió i l'equip. Què vol dir tenir una *bona visió*? Què vol dir tenir un *bon equip*?



La conseqüència fatigant de tot això és que quan vulguem avaluar una situació de lideratge, haurem de fer... sis anàlisis! Haurem d'avaluar les tres peces tant des de l'òptica de l'eficiència com des de la de la materialització de valors. Sabent, a més, que aquesta darrera òptica

incorpora una bona dosi de subjectivitat, criteri, reflexió i discerniment: avaluem els valors de les persones i de les situacions en funció dels nostres valors, que també han de ser objecte d'una revisió constant i exigent.

La visió és clara, reptadora i assolible? Mobilitza a fons l'equip? El commou? És lliurement acceptada, assumida? La gent s'hi sent compromesa? La visió té capacitat per generar engrescament, entusiasme? Obre nous horitzons? Tot això només pel que fa a la seva eficiència! I després caldrà preguntar-se quins valors aporta, potencia, encarna...

I l'equip, respon adientment? Analitza a fons i amb esperit crític tant la visió com el líder? O es limita a ser un «club de fans»? Es mou amb organització i disciplina? Està atent a les orientacions del líder? Té criteri, o es limita a moure's com un ramat? Transfereix les seves responsabilitats al líder? I després de tot això, encara vindrà l'anàlisi de l'equip des de l'òptica axiològica: els seus membres es relacionen entre ells i amb l'entorn de manera incorporadora i difusora de determinats valors?

Finalment, hi ha el líder. Té les competències adients per ser-ho? Té prou coneixements i prou coneixement (o sigui, seny)? Es coneix prou bé a ell mateix? És consistent, coherent, autèntic, digne de confiança, compromès o com en vulguem dir? O bé fa trampes, enganya, manipula? Proposa realment una visió operativa? Ressona emocionalment en l'equip? Té iniciativa, és una persona d'acció? Sap enrolar els altres, fer-los participar activament en la causa? I ho sap fer tot respectant la seva capacitat d'iniciativa, implicant-los, compartint i no fent les coses pel seu compte? Està orientat a resultats, cerca l'assoliment dels objectius establerts? I, passant ja a l'òptica axiològica, o fins i tot al que podríem anomenar l'entramat previ que possibilita la plasmació de valors: és una persona de qualitat? Diríem que té prou

desplegada la seva qualitat humana, allò que és el nucli, la dimensió bàsica del nostre ser éssers humans?

1.3 Dues nocions de valor

La tercera de les polisèmies distorsionadores abans esmentades fa referència a la noció de valor. Quan parlem de valors –i ja hem vist que sense fer-hi referència difícilment podrem avaluar la bondat d'un lideratge–, en quin sentit emprem el mot? En el sentit bàsicament descriptiu que utilitzen els sociòlegs (allò que de fet mou la gent, allò que orienta el seu comportament) o en el sentit més prescriptiu, reflexiu i crític dels filòsofs (aquells elements interioritzables per la persona i alhora compartibles, no exclusius de cada persona, que són capaços de vertebrar, orientar i mobilitzar el pensament i el comportament i que són considerats, després d'una anàlisi i una reflexió crítica, com a aspiracions constructives i dignes de ser assumides lliurement com a referents)? Parlem gairebé tant de valors com de lideratge, però també aquí sovint ho fem sense prou cura, sense dedicar prou atenció al que volem dir.

No ens hem de desanimar, però. Tot i les confusions, tot i els excessos, val la pena parlar del lideratge, i d'aquí les pàgines següents.

2. Del lideratge com a expressió de la mandra

Anem a pams, doncs. Keith Grint, en el seu llibre *Leadership. A Very Short Introduction* (2010), després de constatar el nombre de definicions existents, proposa una formulació de *líder* que, per la seva simplicitat, algú pot considerar una trivialitat: un líder és algú que té seguidors. És una trivialitat? No ens ho sembla, malgrat que és una definició incompleta. Enfront de les habituals aproximacions normatives o grandiloqüents que corren a parlar-nos de visions, projectes, influències, valors, impactes i transformacions, potser va bé començar per una entrada molt més arran de terra, que ens obliga a mirar la realitat i maldar per entendre-la: si no hi ha seguidors, no hi ha lideratge. O, dit d'una altra manera, no hi ha líder si ningú no el segueix. Això, d'entrada, ens sembla que ja ens obliga a assumir tres coses. Primera, que entendre el lideratge és comprendre una relació. Segona, que entendre el lideratge requereix comprendre bé què fan (i com són) tant els líders com els seguidors. I tercera, no menys important, que entendre el lideratge és atendre a un context i una circumstància concrets i reals (els de la vida de la gent), i no empassar-se una bibliografia. Això vol dir que hem de comprendre també la realitat (social, empresarial, política, etc.) en què s'esdevé el lideratge, i no considerar-la una simple aplicació, adaptació o exemplificació de qualsevol teoria del lideratge que ens tingui encaterinats.

A partir d'aquí podem afegir molts altres elements inherents a la definició completa de *lideratge*: visions, projectes, influències, valors, impactes i transformacions; però no perdem de vista un aspecte clau del lideratge: les relacions que s'estableixen en un determinat context. Perquè la primacia la té la realitat, no la teoria o la concepció del

lideratge que vulguem exposar o imposar. I aquí emergeix per primer cop la pregunta: moltes de les demandes de lideratge actuals, ¿no deuen ser l'expressió de la mandra a comprometre's amb la pròpia realitat del(s) qui en fa(n) la demanda?

Perquè si retornem al llibre de Grint ens adonarem d'un parell de coses ben curioses i no gens banals: hi ha una estranya coincidència entre les teories o els models de lideratge que s'han anat elaborant al llarg de la història i la realitat sociopolítica de l'època corresponent, d'una banda, i les teories del *management* d'aquell moment, de l'altra. Així, per exemple, pensar el lideratge en el temps de l'eclosió de la industrialització s'associava a la teoria del Gran Home (no hi havia grans dones, pel que sembla). Durant la Gran Depressió i en temps del feixisme el tema era el lideratge carismàtic i els trets dels líders. En el context actual d'incertesa, el tema és el lideratge distribuït o la identitat i els valors. Potser no cal compartir aquesta apreciació, però convé no negligir-la, entre altres raons perquè, si fos veritat que es dóna aquesta correspondència entre les teories o els models de lideratge i l'entorn sociopolític i empresarial en què es generen, potser podríem considerar que la pregunta pel lideratge és, en rigor, posterior a les preguntes sobre quina organització o quin país volem construir, i sobre quins són els reptes i els problemes que tenim plantejats. És a dir, la pregunta primària és què volem i què veiem. I l'exigència és contestar dient la veritat (almenys, dient-nos-la a nosaltres mateixos, en el cas que ens faci vergonya o por dir-la públicament o si, directament, no ens interessa dir-la). I aquí emergeix per segon cop la pregunta: moltes de les demandes actuals de lideratge, ¿no deuen ser l'expressió de la mandra a analitzar els reptes i els problemes de la pròpia realitat?, ¿de la mandra d'exposar-se a formular quin horitzó veiem per a la nostra organització i/o el nostre país?, ¿o de la mandra de decidir quina contribució concreta hi pot fer cadascú segons les seves possibilitats?

Perquè analitzar, exposar-se i contribuir a alguna causa demana esforç, compromís i temps, i demana fer-se vulnerable i reconèixer els propis límits. I dir que falta lideratge o que algú hauria de liderar només demana parlar i continuar mirant-s'ho de lluny estant.

Arribats a aquest punt, només volem afegir que sintonitzem força amb la comprensió del lideratge que proposa la Society for Organizational Learning (sol). No té res a veure amb la molt descriptiva de Grint (que, repetim, convé no menystenir), i potser no és, estrictament parlant, una definició de lideratge. Però ens sembla que va al cor d'un dels problemes. Diuen a sol: «El lideratge es refereix a la capacitat d'una comunitat humana per conformar el seu destí i engendrar la realitat d'acord amb les seves aspiracions més profundes.»

Al capdavant, ¿no es deu tractar, comptat i debatut, precisament d'això? Perquè a hores d'ara ja no es tracta només de saber què és el lideratge, sinó també de saber a què i a qui remet. I aquí ens trobem amb la tercera i més fonamental pregunta: moltes apel·lacions a la necessitat actual de lideratge, ¿no deuen ser l'expressió de la nostra mandra a agafar les regnes del nostre destí i de la nostra mandra a connectar amb les nostres aspiracions amb un mínim d'autenticitat?

Com explicarem a continuació, el lideratge és molt important. I necessari. Ara, compte que parlar de lideratge (o reclamar-lo) no sigui res més que una explicitació elegant de la nostra mandra vital, individual i col·lectiva.