ARA
BARCELONA
17/01/11
Prensa: Diaria
Tirada: Sin datos OJD
Difusión: Sin datos OJD
Página: 21
Sección: OPINIÓN Valor: 1.232,00 € Área (cm2): 327,1 Ocupación: 36,13 % Documento: 1/1 Cód: 44027801

Mintzberg, el lideratge i la crisi

ÀNGEL CASTIÑEIRA

FILÒSOF. PROFESSOR ESADE-URL

Amb la seva habitual desimboltura i sense pèls a la llengua, Henry Mintzberg, un dels *enfants terribles* dels estudis de *management*, acaba de publicar a la revista *The Economist* un d'aquells escrits que et reconcilien amb el món acadèmic. El títol de l'article és ben eloqüent: "Com les empreses han destrossat l'economia". Hi ha tres tesis de l'article que crec que valdria la pena comentar i que –tot i referir-se expressament als Estats Units– poden tenir una aplicació directa sobre la nostra realitat empresarial.

Les tesis de Mintzberg són aquestes: 1) El problema actual de l'economia no és l'economia, sinó les empreses. 2) Els EUA s'han obsessionat amb un tipus de lideratge empresarial erroni i perniciós que els ha portat al desastre. I 3) El lideratge de debò, el que necessiten les empreses avui, és molt més compartit i comunitari i involucra de manera positiva treballadors, clients i proveïdors.

Al meu parer, Mintzberg desplaça encertadament el focus actual d'atenció sobre el debat de la crisi de l'economia a l'empresa. Són les empreses les que juguen el joc dels negocis i no els economistes. Aquests, com a molt, s'han dedicat a portar els comptes. El problema greu s'ha creat en el món empresarial, especialment en el de les grans corporacions, i és aquí on haurà de ser resolt. En conseqüència, cap mena d'intervenció econòmica miraculosa posarà fi a l'actual *recessió*. Això té, com a mínim, un parell d'implicacions. No s'hi val voler internalitzar els beneficis cap a l'empresa en temps de bonança i externalitzar les pèrdues cap a la societat en temps de crisi. Cada pal ha d'aguantar la seva vela. En segon lloc, ens tornarem a equivocar si pretenem fer retocs només en el marc de joc econòmic i no canviem a fons la conducta dels jugadors d'empresa.

Això connecta amb la segona de les reflexions de Mintzberg. La mala conducta dels jugadors empresarials és conseqüència directa d'afavorir de manera reiterada el lideratge heroic per damunt del *management* compromès. Els empresaris dels EUA estan obsessionats amb aquest model de lideratge, fins al punt d'haver entrat en un cercle viciós. Com menys reben d'aquests líders superherois, més s'escarrassen per trobar un líder de debò i encara augmenten més les seves remuneracions. Les conseqüències han estat i encara són destructives. La cerca de resultats immediats porta a l'explotació del valor de l'empresa i dels seus treballadors, a practicar acomiadaments en massa i a aficionar-se a la comptabilitat creativa. Com també passa en alguns clubs de futbol, la urgència dels resultats immediats i el desig d'assoliment de l'èxit a qualsevol preu acaben per provocar el trencament de l'equip, la compra de *cracs* a preus desorbitats i l'abocament irracional d'expectatives en la tasca de l'entrenador. Com que això, a la llarga, és impossible que funcioni, l'any següent es torna a repetir la jugada: acomiadament de jugadors, nova compra de cracs i, un altre cop, l'expectativa il·lusòria que el nou entrenador farà miracles.

Solucionar la crisi no depèn d'una intervenció miraculosa dels governs sinó d'humanitzar el lideratge de les empreses

El lideratge *de veritat* consisteix a transmetre senyals que involucren totes les persones de l'empresa. Si no hi ha projecte compartit i identificació amb la missió de l'empresa, si tot depèn només del director executiu, l'empresa s'acabarà ensorrant. Mintzberg cita una expressió d'Israel que diu que "el peix es podreix des del cap". Si només el director executiu és l'empresa, tots els altres es converteixen en un *recurs humà*, en quelcom prescindible i secundari, un simple instrument d'un sol ús.

Una empresa robusta és una comunitat d'éssers humans, d'humans amb recursos, que és una cosa ben diferent. És dels equips humans altament motivats d'on prové avui la innovació i l'èxit. Aquests equips necessiten sentir-se implicats i compromesos, sentir-se importants i valorats i rebre un tracte decent. La lliçó, doncs, és ben clara: el problema el tenim a les empreses i la seva actuació. Aquesta actuació depèn del model lideratge. I aquest model ja no pot ser heroic, visionari o messiànic.