AVUI
BARCELONA

26/03/11

Prensa: Diaria
Tirada: 38.310 Ejemplares
Difusión: 27.188 Ejemplares

Página: 21

Sección: OPINIÓN Valor: 2.855,00 € Área (cm2): 725,0 Ocupación: 84,7 % Documento: 1/1 Cód: 45780419

A BANDA DE RESULTATS I PROCESSOS HI HA D'HAVER EL COMPROMÍS AMB EL QUE ES FA

Àngel Castiñeira / Josep M. Lozano

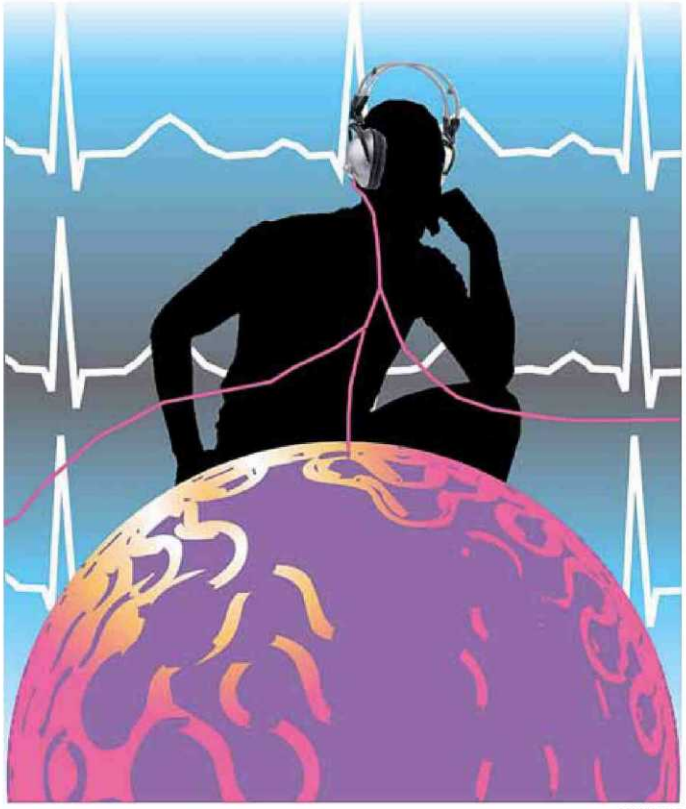
Professors d'ESADE (URL)

Lideratge: la tercera dimensió

Quan parlem de lideratge hom posa sovint l'accent en els resultats: si no passen coses, si no es genera una acció transformadora, no hi ha lideratge. Quan ens confrontem amb el fet del lideratge, la pregunta que se'ns planteja és: què fas emergir amb la teva acció?, i no només que diguem què ha de passar o cap a on cal anar, perquè de bufanúvols ja n'hi ha per donar i per vendre. Resultats, doncs. L'altra gran qüestió lligada al lideratge són els processos de tota mena; personals, organitzatius, socials... però processos al cap i a la fi. En aquest cas, la pregunta que se'ns planteja és com fas emergir el que fas emergir?, quines dinàmiques es generen.

SOBRE RESULTATS I PROCESSOS es pot discutir tot el que calgui i se'ls pot sofisticar tant com calgui però, comptat i debatut, no deixen de ser resultats i processos. Però hi ha una tercera dimensió, tan rellevant, si més no, com les anteriors, oculta, molt menys analitzada i, no cal dir-ho, molt poc treballada. És la pregunta per la font personal de l'acció. La pregunta és quina és la font de la teva acció i què la nodreix? No puc exercir el lideratge si no em plantejo amb què (i/o amb qui) estic compromès, i quina és la naturalesa d'aquest compromís. Perquè –explícit o tàcit– no hi ha lideratge sense compromís, i sense que aquest compromís s'arreli en estrats i registres personals molt bàsics i fonamentals. Una altra cosa és que aquesta pregunta no sapiguem com manegar-la, i ens sentim més confortables parlant només de resultats i processos. Una altra cosa és que una pèssima comprensió del que hem heretat com a separació entre públic i privat ens porti a considerar erròniament que fer aquesta pregunta no és pertinent ni educat. I una altra cosa és que sovint creguem que és millor no fer la pregunta, no fos cas que ens trobéssim amb una resposta.

AVUI ES VINCULA MOLT SOVINT el lideratge a la creativitat, la innovació i el canvi. Si se'ns permet l'analogia artística, hauríem de preguntar-nos si associaríem el lideratge a la pintura o a la dansa. Fins ara, de fet, ha predominat totalment la primera: l'artista queda fins a cert punt separat de la seva obra, podem distingir la pintura del pintor. Però podem separar la dansa del dansaire? És a dir, la persona del que ella genera? Pensar només en resultats i processos ens acostaria a l'analogia del pintor. Pensar només en termes personals, ens acostaria a l'analogia de la dansa. Convé, per cert, tenir en compte les tres qüestions (resultats, processos i persona) i integrar-les. I si posem ara l'accent en la tercera és perquè ha estat sistemàticament negligida.



PEREPRATS

La pregunta és quina és la font de la teva acció i què la nodreix. No puc exercir el lideratge si no em plantejo amb què estic compromès i quina és la naturalesa d'aquest compromís

DIT ALTRAMENT: LA PREGUNTA per la font vital apunta a la necessitat d'elaborar i treballar explícitament les condicions interiors (personals) des de les quals la gent actua. Apunta a endinsar-se explícitament en la capacitat d'actuar amb més consciència i amb més presència personals. Al capdavall, hi ha una pregunta –sovint silenciada, i fins i tot (auto)censurada– que retorna periòdicament en l'exercici de qualsevol responsabilitat: per què faig el que faig? Doncs aquesta pregunta ja no es pot deixar en mans de l'atzar quan es tracta de pensar i potenciar els lideratges, de la mateixa manera que ja hem assumit que no es pot deixar en mans de l'atzar el treball explícit en el que pertoca a resultats i processos. Com va dir el director general d'una empresa, "en realitat, l'èxit d'una intervenció depèn de les condicions interiors de qui intervé".

PODRIA ACABAR AQUÍ el nostre comentari, i ja n'hi hauria ben bé prou. Però avui ja no ens podem conformar amb això. Avui ja no podem pensar que desenvolupar la capacitat de consciència i autopresència es un requeriment només per als líders. Avui ens cal desenvolupar aquestes capacitats col·lectivament... i potser aquest és un component cabdal dels nous lideratges que necessitem. Ens cal que l'increment de consciència sigui col·lectiu, que el discerniment sigui compartit i que la connexió amb l'energia que fa possible l'acció estigui en sintonia i sigui la font de les complicitats. En un sentit ample de l'expressió, hem de començar a assumir que en els nostres temps el lideratge no requereix només compartir unes maneres de projectar-nos cap al futur i unes maneres de fer en el present. Requereix també compartir, cada cop més, unes maneres de ser.

FRANCISCO VARELA DIGUÉ una vegada, des de la seva formació com a biòleg, que no veiem les coses com són, sinó que veiem les coses com som. Quan es parla de lideratges es parla molt de visions, i s'interpel·la la gent i les organitzacions sobre quina és la seva visió. Ha arribat el moment de canviar el pressupòsit: aquest parlar i aquest interpel·lar no tenen sortida viable si no es vinculen intrínsecament a parlar i a interpel·lar-nos (personalment i col·lectiva) sobre el que som. Sobre el nucli que nodreix i genera la nostra acció. Sobre alguna cosa més que el lideratge.