



L'EXPERIÈNCIA D'EMPRESES NÒRDICQUES EXITOSES

Angel Castañeda i Josep M. Lozano



Professors d'ESADE (IRAE)

# Lideratge: tendències

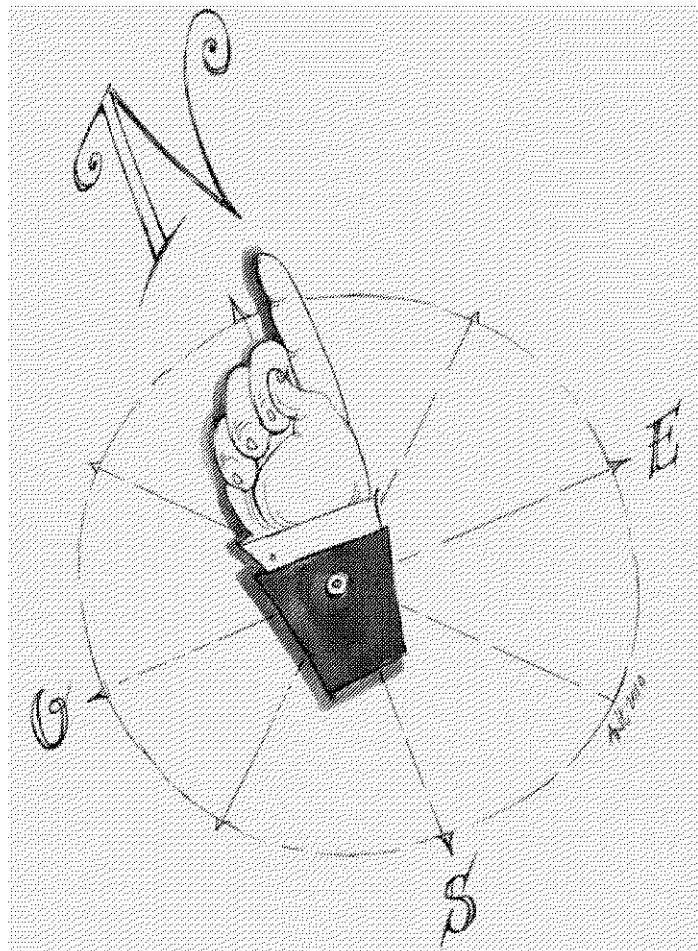
**A**cabem de celebrar una trobada dedicada al tema del lideratge amb les cambres de comerç nòrdiques, amb la participació d'empreses finlandeses, sueques, daneses i noruegues que estan implantades a l'Estat espanyol. Els països nòrdics són demogràficament *petits* (com ara Catalunya), però amb algunes empreses grans i exitoses disseminades per tot el món. Ikea, Kone, Flexa i Másmovil han explicat la seva trajectòria i la seva manera d'entendre i exercir el lideratge. A nosaltres ens ha tocat presentar algunes tendències emergents que comencem a detectar en aquest àmbit. Les hem resumit en cinc punts.

**1. VIVIM TEMPS DE CANVI NO APTES PER A DIRECTIUS** i organitzacions acostumats a treballar amb el pilot automàtic. En el millor dels casos, ens caldrà tanta gestió com lideratge. Amb la gestió només no n'hi haurà prou. Ens sentim segurs gestionant plans i pressupostos, és a dir, coneixent les instruccions concretes i els calendaris previstos per assolir objectius i quantificar els resultats. Però els contextos de canvi ens demanen també elaborar una nova visió i definir noves estratègies, és a dir, exercir a fons el lideratge i no limitar-nos a recórrer als models mentals i hàbits de comportament adquirits i verificats en el passat. I això que diem és igualment vàlid avui per a les empreses, per al nostre país i per a Europa. La paràlisi, l'immobilisme, tindrà un preu (de fet ja l'està tenint). En el cas de les empreses, quedar fora del mercat. En el cas dels països, fer fallida col·lectiva o recular una dècada.

**2. VIVIM TAMBÉ TEMPS D'INTERNET 2.0** protagonitzats per la gent de la generació Y. Es tracta d'un col·lectiu peculiar: la seva col·laboració en xarxa els permet ser altament creatius i innovadors, però alhora són profundament al·lèrgics a la visió tradicional de l'autoritat. No els agrada el formalisme ni les jerarquies, són impacients i curterministes i valoren per damunt de tot l'ambient de treball i la conciliació. La seva incorporació a les organitzacions està contribuint a canviar-ne les estructures. En aquestes condicions ja no serveix gestionar l'obediència sinó que cal aprendre a liderar l'entusiasme. Això només s'aconseguirà amb formes de *lideratge distribuït o compartit* (es produiran pocs canvis significatius si les iniciatives provenen tan sols de l'alta direcció) i amb formes de *lideratge facilitador* (és a dir, no autoritari, capaç de generar compromisos i de crear objectius comuns).

**3. EN LES DUES DARRERES DÈCADES S'HA INSISTIT** a basament de la mà d'escriptors com Daniel Goleman i Richard Boyatzis en la rellevància de la intel·ligència emocional per a la conducció d'equips. En canvi, s'ha insistit menys en la tasca importantíssima de construcció de sentit que aporten els lideratges. Per això no és possible el desenvolupament del lideratge sense un procés personal que treballi la capacitat de percepció, aprenentatge, interiorització i explicitació dels propis objectius. Treballar les emocions i construir sentit voldrà dir els propers anys aprofundir alhora en les dimensions interpersonal i intrapersonal. Estem parlant del *lideratge reflexiu* o, si accepteu el neologisme, del *lideratge reflectiu*. Un lideratge que vincula acció i reflexió, conducció d'equips i autoconeixement.

**4. ENCARA QUE NO ENS AGRADI, VIVIM TAMBÉ TEMPS** de desconfiança en els mercats que es projecta per extensió a l'acció empresarial. Per aquest motiu el lideratge ja no es podrà comprendre només des d'una perspectiva tècnica o instrumental.



ANTHONY GARNER

El lideratge no és una mera habilitat que requereixi només desenvolupar competències. L'exercici del lideratge inclou sempre la vinculació amb valors. I per això la qüestió clau dels propers anys no serà el lideratge sinó el bon lideratge, el *lideratge ètic* o el *lideratge responsable*. Això ens ha de portar a preguntar com es desenvolupa la qualitat humana dels nostres líders i la seva consistència ètica. I això vol dir que

haurém de treballar no només l'ideal de l'excel·lència, sinó també l'ideal de l'exemplaritat. Des del supòsit que les organitzacions necessiten no només directius excel·lents, sinó també directius exemplars.

**“El lideratge ara no només haurà de contribuir a definir finalitats estratègiques sinó que també haurà de ser capaç d'activar relacions i incidir en processos negociats per arribar a visions compartides”**

**5. PER ÚLTIM, ENS TOCARÀ VIURE TEMPS** d'interdependència, que ens obligaran a transitar constantment de la dimensió local a la global i viceversa. Als anys 80 es va fer famosa la frase *Pensa globalment i actua localment*. Avui també és cert la contrària: actuem globalment i per això ens cal un pensament arrelat en la nostra identitat local. La gestió de les interdependències farà emergir els lideratges relacionals. Es tracta d'una nova funció directiva capaç de coordinar els interessos, les decisions, les estratègies i els recursos (cognitius, socials, financers, materials i d'informació) de diversos actors. Aquest model de lideratge ja no podrà ser entès com *donar ordres* sinó com *articular contextos i processos* i això tant en la dimensió intraorganitzativa com en la dimensió interorganitzativa. El lideratge ara no tan sols haurà de contribuir a definir finalitats estratègiques sinó que també haurà de ser capaç d'activar relacions i incidir en processos negociats per arribar a visions compartides, tant en territoris micro (una comarca, per exemple) com en territoris macro (Europa) i tant cap a dins de l'organització com sobretot cap enfora, mobilitzant i aglutinant fins i tot actors i organitzacions d'altres sectors i amb altres objectius.