

Lideratge i carisma

Raimon Ribera

Per abordar el tema del paper del carisma en el lideratge, sembla oportú començar fent una distinció elemental entre dos sentits en els que fem servir quotidianament el terme lideratge (i que barrejem contínuament). Quan diem *líder*, tant podem indicar 1) el qui mana, el qui governa, el qui dirigeix, el qui assumeix la responsabilitat de la gestió, el qui ocupa un lloc elevat en una jerarquia de poder (el president d'un govern, el secretari general d'un partit, el director general d'una empresa), com també 2) el qui guia, el qui mobilitza un grup a través d'una visió; o sigui, aquella persona que s'insereix en una interrelació (una influència mútua) amb un grup de persones (un equip, uns col·laboradors, la gent que està enrolada, els seguidors...) mitjançant una visió, la qual és formulada i proposada pel líder (que d'alguna manera se'n fa avalador, la connota, la qualifica) i assumida, lliurement i voluntàriament, pels seguidors, perquè aquests copsen que el compromís amb aquella visió els ofereix una oportunitat engatjadora per a les seves vides.

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

Aquestes dues nocions no són incompatibles. De fet, formen dos conjunts la intersecció dels quals és particularment interessant. La major part de 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.

Per donar un tomb més a aquesta distinció, proposem un breu exercici: considerar dues frases ben normals que ens permetin copsar-la millor i assenyalar la complexitat del tema. Imaginem que són titulars d'un article a la premsa. A) "*És el President Mas un líder?*" Si mirem de traduir-la fent entrar en joc la distinció proposada, considerariem que vol dir el següent: "El President Mas, que òbviament és un líder 1, és també un líder 2?" La pregunta està ben formulada des del punt de vista dels que procurem limitar-nos a utilitzar el terme "líder" per a referir-nos al líder 2, però si aquest no és el cas, és ambigua, no queda clar a què es refereix. B) "*És el President Mas un bon líder?*" Aquí ens trobem amb tres possibles traduccions. La primera equivaldria a: "És el President Mas un competent líder 1?" La segona podria ser la mateixa que amb el titular anterior: "El President Mas és també un líder 2?" I la tercera vindria a dir: "És el President Mas, a més de líder 1 i líder 2, una bona persona, amb una sana relació amb els seus seguidors i una visió moralment valuosa?"

Aquesta tercera traducció ens porta a una altra necessitat: la de diferenciar entre *bo 1* (noció de "bo" relacionada amb l'eficiència: "un bon ganivet") i *bo 2* (noció relacionada amb la moralitat: "una bona persona"). Hi ha qui ho expressa gràficament amb la distinció entre un "bon líder" i un "líder bo". En aquest context sorgeix aquella fantàstica pregunta, elemental i gairebé tòpica, però tot i això de resposta incerta: "*Hi pot haver un bon líder bo?*"

Afegim encara cinc breus notes més sobre el *lideratge 2*:

- Els *líders 2* que **no** són també *líders 1* acostumen a quedar més en l'anonimat, però això no vol dir que no hi siguin i no juguin el seu paper.
- El *líder 2* és excepcional (quantitativament i qualitativament), però n'hi ha més dels que ens pensem, ja que poden aparèixer a nivells molt diferents.
- Un *líder 1* ha d'haver triomfat per arribar on ha arribat. En canvi, un *líder 2* no és necessàriament un triomfador. Pot triomfar, però no és el triomf el que el fa ser líder.
- El *líder 2* no genera novetat personalment, sinó que estimula la generació de novetat per part de l'equip. És un estimulador o catalitzador de creativitat.
- El *lideratge 2* és improgramable. Es dóna quan es dóna. Tampoc no es pot exportar, és situacional, contextual.

Aquesta distinció entre *lideratge 1* i *lideratge 2*, entre altres coses, ens ajuda a respondre a aquesta pregunta: "Perquè avui en dia es parla tant de lideratge?" Hi ha com a mínim dues grans raons: per una banda, l'atractiu del lideratge 1 (tots volem manar, ser importants, estar a primera fila, ser jefes...). Per l'altra, la necessitat que tenim de *lideratge 2* donada la seva insòlita capacitat de resoldre situacions d'extrema dificultat, siguin d'adaptació a nous reptes o de trobar nous camins on sembla que no hi ha sortida. És la combinació d'aquestes dues raons el que fa que parlem massa de lideratge. Creiem que el lideratge està massa de moda, en detriment de la gestió, de la direcció, que semblen haver quedat relegats a una segona categoria. I això és incorrecte i perillós. I les escoles de negocis ens hem apuntat a aquesta tendència.

Tant de bo poguéssim parlar menys de lideratge i limitar l'ús del terme *líder* a la segona accepció. Però és difícil trencar unes dinàmiques molt arrelades en els nostres espais comunicatius. Haurem, doncs, de prendre paciència i acostumar-nos a utilitzar la prudència i el discerniment a l'hora d'interpretar a què ens referim quan utilitzem el terme. Cal tenir en compte, a més, que la distinció entre *lideratge 1* i *lideratge 2* no pretén descriure la realitat. En la pràctica, les coses van molt més barrejades, i aquesta dificultat de separar explica que acabem utilitzant un únic terme: com que costa delimitar clarament les coses, fem servir una sola paraula i que cadascú s'espavili com pugui. I la dificultat de separació s'accentua quan constatem que: 1) el *lideratge 2* sempre genera poder 2) el *lideratge 1* predisposa als seguidors a atorgar carisma a la persona que l'exerceix. Tot i això, la distinció entre *lideratge 1* i *lideratge 2* sembla ser una eina fecunda a l'hora de mirar de comprendre millor la dinàmica de la realitat, de mirar d'entendre més bé com funcionen les coses (podríem dir que és una distinció teòrica per a facilitar determinades anàlisis).

Feta aquesta distinció, ens podem ja endinsar en l'exploració de la noció de carisma i el seu paper en el lideratge. El carisma seria una capacitat espontània (no programada, no apresada) d'incidir de manera notable en els altres de forma directa, a nivell emocional o subconscient (commovent, interpel·lant, mobilitzant). O sigui: incidir en els altres sense intermediació del raonament lògic, de l'explicació i la demostració, tot i que després aquesta incidència directa pot ser processada per la raó del qui la pateix (i del qui l'exerceix), passant-se de l'emoció a la convicció, de la commoció al convenciment.

Remenant pels diccionaris trobareu algunes altres definicions que es mostren ben útils de cara a anar acotant el concepte, com ara:

- És una barreja de caràcter, influència i habilitats socials que ofereix com a resultat una qualitat de la personalitat que atreu els altres i els fa més receptius a les idees del que la té.
- És una capacitat que tenen certes persones de suscitar amb facilitat atenció, admiració i adhesió per part d'altres, gràcies a una qualitat "magnètica" de personalitat o d'aparença.
- És el poder especial d'una persona per inspirar fascinació i lleialtat.
- També se'n parla com de la capacitat d'exercir autoritat en base a la creença dels seguidors en les capacitats exemplars de santedat, heroisme o excepcionalitat d'una persona.
- O com un tret que es troba en persones la personalitat de les quals es caracteritza per un encant personal i un magnetisme (atractiu), juntament amb innates i poderosament sofisticades habilitats de comunicació i persuasió interpersonals.
- La persona carismàtica és considerada com a capaç d'utilitzar la seva mateixa manera de ser, més enllà de només la paraula o la lògica, per interactuar amb altres éssers humans d'una forma directa i personal, transmetent-los amb eficàcia un raonament o un concepte.

Tan excepcional és la possessió d'aquesta qualitat anomenada "*carisma*" que els antics la consideraven com un *regal dels déus*, el que és una manera molt gràfica de subratllar aquesta excepcionalitat i aquesta força peculiar que la caracteritzen. *Regal dels déus*, o sigui *no* fruit del propi esforç, de la voluntat de l'individu; quelcom que *no* pots planificar d'obtenir.

Sembla ser que el gran sociòleg francès Pierre Bourdieu (1930-2002) subratllava que un líder només té carisma si altra gent accepta o considera que en té. Això ens pot fer l'efecte d'una obvietat, però sovint tendim a pensar en el carisma com a quelcom que depèn només de l'individu que el posseeix. I no és així: el receptor és tan important com l'emissor per trobar-nos davant d'un exercici de carisma.

Bourdieu també apuntava que sovint el carisma depèn d'un "acte inaugural" (com ara una *batalla decisiva* o un *discurs emocionant*) després dels quals la persona passa a ser vista com a carismàtica (el cas Obama encaixaria en aquesta via del discurs impactant). O sigui: de vegades el regal dels déus - o dels altres (és el mateix?) - es vehicularia a través d'un fet excepcional, i a partir d'aquest fet, la gent consideraria que aquella persona té carisma, i així seria mentre no es desfés l'encant. Per tant, el carisma no és ben bé o no és només una qualitat personal, una característica innata: te l'han de reconèixer els altres, que l'han de copsar o atorgar-te-la. És, doncs, bàsicament una *dinàmica relacional*, un tipus de connexió entre una persona i les que l'envolten, i si es trenca aquesta connexió, adéu carisma. Els déus -i els altres- poden ser també capriciosos a l'hora de recuperar regals que han donat, fet que enforteix encara més la pertinença de la metàfora del "regal". De fet, la imbricació del carisma amb aquesta condició

de regal queda recollida en la seva etimologia (en grec χάρισμα /*jarisma* vol dir "present diví", "do diví", do de gràcia", "regal diví").

La noció de carisma s'ha treballat especialment en dos àmbits, el religiós i el polític. Pel que fa al religiós, recordem només que per a la tradició ortodoxa grega, *charisma* és qualsevol gràcia especial concedida per Déu a un individu. En diverses confessions cristianes, s'anomena *carisma* a un do donat per l'Esperit Sant a un creient per edificar espiritualment a una comunitat cristiana; se'l veu com un do diví concedit a algunes persones o grups de persones. Però el que convé més de subratllar és que, en l'àmbit religiós es posa l'accent en que el carisma és un regal destinat a afavorir la construcció de la comunitat. No es rep el carisma per a lluïment del receptor, sinó per afavorir els qui l'envolten, i per això aquests el reconeixen i l'acullen amb goig. Qui disposa d'aquesta qualitat no la pot considerar "seva", utilitzable per als seus interessos; en aquest cas, la qualitat es corromprà i li serà presa. Se l'ha de considerar sempre com a eina per fer un servei al grup, per vertebrar un col·lectiu.

La noció de carisma també s'utilitza en l'àmbit de la teoria social i política, on va ser introduïda pel gran Max Weber (1864-1920), en el marc de les seves teories sobre el poder, per explicar com un cert magnetisme personal esdevenia font de legitimitat del lideratge de grups. Ell va definir l'autoritat carismàtica com a una de les tres formes d'autoritat (essent les altres dues l'autoritat tradicional i l'autoritat legal o racional). Es considera que Weber defineix el carisma al Capítol III, § 10 de "Economia i Societat" (*Wirtschaft und Gesellschaft*), publicat el 1922, veient-lo com a "*la qualitat, que cal considerar com a extraordinària (condicionada màgicament en el seu origen, tant si es tracta de profetes com de fetillers, àrbitres, caps de cacera o cabdills militars), d'una personalitat, en virtut de la qual aquesta persona és considerada com a posseïdora de forces sobrenaturals o sobrehumanes, o almenys específicament extra quotidianes i no assequibles a qualsevol altre, o com a enviat de Déu, o com a exemplar i, en conseqüència, com a "Führer" (cap, cabdill, conductor, capdavanter, guia, líder).*" Sembla ser que per Weber l'autoritat carismàtica es basaria en la devoció a la santedat excepcional, a l'heroisme o al caràcter exemplar d'un individu, i en els patrons normatius o en l'ordre revelats o manats per ell. Seria una determinada qualitat d'una personalitat individual en virtut de la qual aquesta persona és diferenciada de la gent normal i és tractada com si tingués poders o qualitats extraordinaris. Aquestes qualitats o poders no són accessibles a la persona ordinària (per això són considerats com d'origen diví). Max Weber també veia l'autoritat carismàtica no tant com el fruit de trets de caràcter del líder carismàtic sinó com la *mena de relació entre el líder i els seus seguidors* (el que pot fer, per exemple, que el poder d'un líder religiós decaigui si els seguidors deixen de considerar que el líder ha estat tocat per la divinitat; la percepció dels seguidors seria rellevant en l'existència d'autoritat carismàtica). Per tant, el carisma es fonamentaria en el "reconeixement" dels seguidors o adeptes.

Vist això, podem treure ja algunes conseqüències:

- El carisma és un fenomen més aviat insòlit, infreqüent, "extra-ordinari", excepcional, estrany, imprecís, incontrolable, incòmode, delicat i perillós.
- El carisma no és només una característica del líder, independent del context i sempre present, sinó bàsicament el resultat de la trobada d'unes determinades característiques del líder amb unes determinades necessitats dels seguidors.

- Cal anar amb compte amb el carisma, ja que és molt potent, i si s'utilitza en la mala direcció pot generar grans desgràcies ("*Corruptio optima, pessima*"). Ara bé, la possibilitat de degradació d'una qualitat no té perquè desmerèixer o portar al rebuig d'aquesta qualitat. Del que es tracta és d'evitar aquesta degradació, no de refusar la qualitat. I això està a les nostres mans, depèn de la nostra responsabilitat. Si hi ha degradació se n'ha de responsabilitzar a la persona, no a la qualitat. Que hi hagi risc de degradació, que hi hagi perill, fa el tema més delicat i exigeix una més fonda responsabilització, és cert. Però evitar el risc a base de refusar o negar valor a la qualitat és una posició desafortunada, que defuig l'exercici del risc i l'assumpció de les pròpies responsabilitats personals, que sempre hi són i són decisives
- El carisma fa a la persona del *líder* més potent, més capaç d'incidir, però no millor o pitjor. No es pot atribuir el mal lideratge al carisma. Ara, és clar, un mal *líder* (o, més ben dit, un *líder* dolent), degut al seu carisma, és devastador. Els perills, doncs, hi són, i són greus. La dinàmica carismàtica és delicada. Però, com dèiem abans, la seva perillositat o la seva possible degradació no tenen perquè portar-nos a deixar-la de banda. Ens és massa preciosa, massa necessària.
- Els *lideratges 2*, que inclouen necessàriament el carisma, no apareixen per decret ni es fabriquen per encàrrec. Però està a les nostres mans generar un entorn favorable a la seva eclosió o un entorn que mostri el seu recel i obstaculitzi la seva emergència. Aquí hem de ser conscients de quina actitud adoptem, i reflexionar a fons sobre quina creiem que hem d'adoptar. I ho hem de fer conscients dels perills, evidentment, i per això hi hem posat tant d'èmfasi. Però sabent que aquests perills es poden evitar si tenim una actitud responsable i una ment lúcida. I això ho podem fer si ens treballem a nosaltres mateixos en aquesta línia. Com més lúcids i responsables siguem nosaltres, més ens podrem permetre obrir-nos a la incidència carismàtica (tant com a líders com com a seguidors).
- Sense carisma no es poden desencadenar processos de creativitat en els grups que permetin trobar sortides allà on racionalment no sembla que n'hi hagin, ni processos d'adaptació a allò que semblava que era impossible adaptar-s'hi. Només a través del carisma es pot activar l'irracional, el subconscient, el creatiu. D'aquí la seva gràcia, la seva dificultat i el seu risc.
- Es pot ser *líder 1* sense carisma, i es pot ser *líder 1* amb carisma. Però no es pot ser *líder 2* sense carisma. El carisma forma part de la definició de *lideratge 2*. És una dimensió intrínseca del *lideratge 2*. No és l'única dimensió, però és una de les imprescindibles. Recordem que un dels models possibles sobre les característiques del lideratge proposa que el líder és caracteritzat per les següents característiques: 1) Té coneixement i coneixements. 2) Es coneix a ell mateix, és autoconscient. 3) És consistent, coherent, autèntic, fiable, digne de confiança, compromès, convençut, amb integritat: no fa trampes, no enganya, no manipula. 4) Té una visió (una visió operativa, un projecte). 5) Té carisma, ressona emocionalment en els altres. 6) Actua, no és passiu; és un actor, té capacitat d'iniciativa. 7) Enrola a d'altres (basat en la visió i les seves capacitats personals) a través d'un compromís voluntari i interactua amb ells. Implica als altres en les tasques, no fa les coses pel seu compte i 8) Aconsegueix coses, assoleix resultats, transforma la realitat (ajuda als altres a confrontar els seus reptes, detecta falles i genera solucions,)

- Per als que procurem limitar l'ús del terme "lideratge" al *lideratge 2*, l'expressió "lideratge carismàtic" no té sentit, és una redundància, ja que no veiem possible el lideratge sense carisma. Però si es tendeix a utilitzar lideratge més aviat com a *lideratge 1*, com a posició jeràrquica, llavors sí que es pot parlar de "lideratge carismàtic", ja que, com acaben de dir, hi pot haver *lideratge 1* sense carisma. De fet, el terme "lideratge carismàtic" també pot ser una manera d'apuntar a la noció de *lideratge 2* des de la de *lideratge 1*. Però no podem dir "*lideratge 1 + carisma = lideratge 2*": encara hi falta com a mínim la visió...

Acabem aquestes consideracions recordant que no és el mateix direcció que lideratge 2. Hi ha molta més direcció que lideratge 2. El lideratge 2 és i serà sempre excepcional, minoritari, escàs, imprevisible, improgramable. I que la irracionalitat i la no planificabilitat del carisma el fan antipàtic. I que el seu gran poder el fa sospitós i perillós (no té bona premsa). Però el carisma aconsegueix desencadenar la creativitat i generar entusiasmes sense saber perquè ni com ho fa; d'aquí la seva gràcia i el seu valor.