



Editorial
Barcino

LL Fundació
Lluís Carulla

UNA APROXIMACIÓ A LA PROBLEMÀTICA
DELS VALORS EN EL LIDERATGE

El poliedre del lideratge



Àngel Castiñeira
Josep M. Lozano

El poliedre del lideratge

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

Àngel Castiñeira
Josep M. Lozano

Col·lecció Observatori dels Valors núm. 14
Coedició amb ESADE
Enquadernació en rústica
Format 15 x 23 cm
194 pàgines
21 euros
ISBN: 978-84-7226-952-1

 Col·lecció
Observatori
dels Valors



9 788472 269521

La crisi econòmica, política i social que estem vivim ha posat en evidència la necessitat de lideratges que ens ajudin a sortir-ne. A partir de la situació actual, Josep M. Lozano i Àngel Castiñeira ens exposen de manera intel·ligent i amena les múltiples cares del lideratge.

En aquesta obra es repassen tots els elements del lideratge i s'aprofundeix en la vinculació del bon lideratge amb la qualitat humana i els valors, així com en la manera d'afrontar la formació dels líders.

El poliedre del lideratge és un llibre que complementa el rigor acadèmic amb una dimensió pràctica i divulgativa. Es tracta d'una eina per a la reflexió de tots els qui s'interessen per la manera d'exercir i desenvolupar el lideratge, i que creguin en la importància d'un bon lideratge empresarial, polític o social, alhora eficaç i ètic.



Àngel Castiñeira

Muros (A Corunya), 1958

És professor i director del Departament de Ciències Socials d'ESADE-URL, director de la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE i director de l'Observatori dels Valors de la Fundació Lluís Carulla. Entre les seves obres més recents destaquen els llibres *Valors tous en temps durs* (2012), *Oportunitats en escenaris adversos. El nou temps dels lideratges* (en premsa) i *Les fonts del lideratge social* (2009).



Josep M. Lozano

Barcelona, 1954

És professor del Departament de Ciències Socials d'ESADE, investigador sènior en RSE de l'Institut d'Innovació Social i membre de l'equip acadèmic de la Càtedra de LideratgeS i Governament Democràtic d'ESADE. El seu interès se centra en la relació entre la RSE, ètica, lideratge, valors i espiritualitat, temes sobre els quals ha publicat diversos articles i llibres. A la seva pàgina web (www.josepmlozano.cat) manté actiu el bloc *Persona, empresa i societat*.



SUMARI

Pròleg

I. INTRODUCCIÓ

1. Parlar de lideratge
 - 1.1 Dues nocions de líder
 - 1.2 Dues nocions de bo
 - 1.3 Dues nocions de valor
2. Del lideratge com a expressió de la mandra
3. La naturalesa del lideratge i el seu aprenentatge
4. El lideratge i els seus crítics

II. LA FORMACIÓ DEL LIDERATGE

5. Gestió o lideratge?
 - 5.1 Resiliència
 - 5.2 Adaptació
 - 5.3 Anticipació
 - 5.4 Transformació
6. L'educació dels líders i els gestors
7. Tres models d'aprenentatge

III. ELEMENTS DEL LIDERATGE

8. Lideratge i projecte
9. La cara oculta del lideratge
 - 9.1 Pensament, acció i lideratge
10. Visió... atenció i intenció
11. La vida interior
 - 11.1 Treballar l'atenció
 - 11.2 Treballar la intenció
12. Lideratge al límit
13. Un altre límit, el de la visió: voler la lluna... i sortir-ne vius
14. Lideratge i carisma

IV. TRES ÀMBITS CLAU DEL LIDERATGE

15. El lideratge social
16. El lideratge publicopolític
 - 16.1 El lideratge publicopolític i els valors
 - 16.1.1 Vàclav Havel
 - 16.1.2 Jordi Pujol
 - 16.1.3 Barack Obama



- 16.1.4 Artur Mas: el lideratge polític i l'experiència de la travessia del desert
- 16.2 Ara bé: de què parlem quan ens referim als «millors» en política?
- 16.3 La dimensió tràgica del lideratge polític
- 16.4 Restaurar la grandesa de la política
- 17. El lideratge empresarial
 - 17.1 El lideratge emprenedor
 - 17.2 Mintzberg, el lideratge i la crisi

V. LIDERATGE I VALORS

- 18. Autoritat i exemplaritat
- 19. Líders, referents, veus morals
 - 19.1 On són les veus morals?
- 20. Lideratge i grandesa
- 21. Competència i compromís
- 22. La naturalesa del compromís
- 23. Lideratge i resiliència
 - 23.1 Un petit qüestionari
 - 23.2 La dimensió individual de la resiliència
 - 23.3 La dimensió comunitària de la resiliència
 - 23.4 La dimensió nacional de la resiliència
- 24. El cantó fosc de la força
 - 24.1 La síndrome de Betsabé
 - 24.2 La síndrome de Raskòlnikov
 - 24.3 Les mans brutes

VI. EL VALOR DELS LIDERATGES

- 25. Pensar en el(s) lideratge(s) pensant en valors
 - 25.1 Pensar des del context
 - 25.2 Pensar en les conseqüències
 - 25.3 Valors formulats i practicats
 - 25.4 Observació, aprenentatge, interiorització i explicitació del sentit
- 26. El bon lideratge
 - 26.1 Qualitat humana i competències del líder
 - 26.2 La dimensió relacional
 - 26.3 La causa, el projecte
 - 26.4 Decisions, accions, mitjans, resultats
 - 26.5 Trets del lideratge
- 27. La cinquena dimensió
- 28. Conclusions

VII. EPÍLEG: L'EMERGÈNCIA DE NOVES FORMES DE LIDERATGE



Editorial
Barcino

 Fundació
Lluís Carulla

- 29. Lideratge per a temps de crisi
 - 29.1 Velles creences sobre la resolució de problemes
 - 29.2 Velles metàfores sobre noves crisis
 - 29.2.1 Infern, Purgatori i Paradís
 - 29.2.2 Malaltia, tractament i salut
 - 29.3 L'exercici del lideratge adaptatiu
- 30. Necessitem «col·laboratoris»
- 31. «We don't need another hero»

BIBLIOGRAFIA



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, doncs, és 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, doncs, té 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 de 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 plantejem 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'ensenya, 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.

Per 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



**Editorial
Barcino**

LL **Fundació
Lluís Carulla**

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.



**Editorial
Barcino**

LL **Fundació
Lluís Carulla**

Dades de contacte

Editorial:

Editorial Barcino
Aribau, 185, 3r
08021 Barcelona
Telèfon: 932090948
E-mail: barcino@editorialbarcino.com
www.editorialbarcino.cat

Distribució:

FI-REX 21, S. L.
Andorra, 23 (Polígon Fonollar Sud)
08830 SANT BOI DE LLOBREGAT (Barcelona)
Telèfon: 936354120
E-mail: firex21@firex21.com
www.firex21.com/