

ESADE

Dr. Adolf Todó



Pensar el Lideratge

El lideratge en temps de canvis

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

ESADE • Barcelona
4 de juny de 2009

Pensar el Lideratge.
El lideratge en temps de canvis

Transcripció de la conferència impartida
el 4 de juny de 2009 en el marc del programa
Pensar el Lideratge 2009.

Dr. Adolf Todó

Lloc de publicació: Barcelona
Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica
Any d'edició: 2009

En el marc universitari mundial, sovint es dóna un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.

Són promotors de la Càtedra:





INTRODUCCIÓ



Carlos Losada

Vull fer dues pinzellades d'introducció a aquesta conferència que tanca el cicle “Pensar el lideratge”. I les dues pinzellades són, la primera, per subratllar la importància del tema específic, i l'altra, per posar també en relleu la importància que d'això ens en parli el professor Todó.

Hi ha aspectes sobre el lideratge en què hi ha un acord pràcticament unànime. Quan hem revisat el lideratge des de diverses aproximacions hem comprovat que tothom coincideix a dir, almenys, que una organització requereix líders, primer per mobilitzar-la, per activar-la, de vegades per entusiasmar-la, de vegades simplement per començar un procés progressiu i amable de canvi, i d'altres vegades per fer-hi canvis substancials. És a dir, un primer component és activar l'organització i l'altre, molt important, és orientar-la

cap a una determinada direcció. Això ho comparteix tothom que tracta el tema del lideratge.

En canvi, hi ha molts desacords i matisos quan es parla d'estil de lideratges, d'àrees d'atenció específica que hauria de tenir un líder. Hi ha molts factors que els teòrics anomenen “contingents”. Un dels més importants es dóna quan una organització està en processos de canvi importants. No és el mateix liderar en situacions d'estabilitat que liderar en moments de canvi significatiu. Per això, aquest tema adquireix molta rellevància com a camp d'estudi. Malgrat que hi ha estudis sobre el tema -sobretot sobre el lideratge carismàtic- encara és un camp poc treballat, en el que tenir testimonis i casos en què puguem veure quins recursos es posen en acció quan una persona ha de mobilitzar una organització en procés de canvi significatiu, profund, crec que és important. Això era el que vo-

lia subratllar. Estem davant d'un tema rellevant del qual tenim necessitat d'aprendre'n.

L'altra cosa que volia subratllar és la qualitat de la persona, del ponent d'avui. Sempre que presento l'Adolf Todó dic que és una desgràcia per a l'acadèmia, perquè hem perdut un dels millors investigadors que podia tenir el món acadèmic. I és una sort per al món financer, perquè ha guanyat un dels millors directius que pot tenir el món de les finances. De tota manera, jo no em penedixo de la seva decisió, en un determinat moment. Va començar molt bé, essent Doctor en Economia per la Universitat de Califòrnia, a San Diego, als Estats Units. Era Llicenciat de Ciències Econòmiques per la Universitat Autònoma de Barcelona. Va ser professor ajudant, i continuava fent-t'ho molt bé, com a ajudant de recerca a la Universitat de Califòrnia, a San Diego, juntament amb un dels premis Nobel de referència: va començar a treballar amb Clive Granger i feia una cosa que era molt atractiva, que és que intentava deixar sense lloc de treball els polítics. La seva tesi era com deixar sense treball els polítics, que consisteix bàsicament a dir com les decisions polítiques es podien prendre d'una manera absolutament racional, amb la teoria. No ho va aconseguir, com és obvi, i la política continua tenint la seva funció, cosa que és absolutament cabdal i va més enllà de decisions racionals.

També va ser professor de la Facultat d'Econòmiques de la Universitat Autònoma fins al 1981. El 1987 vam tenir l'enorme sort de tenir-lo com a professor d'aquesta casa, al Departament d'Economia i després al Departament de Control i Direcció Financera. I aquí va fer el canvi, en què dic que hi va sortir guanyant el sector financer, però perdent el sector acadèmic. Primer va anar al Banc Sabadell. El va estirar un altre acadèmic, el president del Banc Sabadell, en Josep Oliu. D'allà, se'n va anar de director general a Caixa Manresa, i actualment és director general

de Caixa Catalunya i forma part del consell assessor de la *Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica* d'ESADE.

Per aquest component acadèmic i per la seva experiència professional, especialment en el camp dels processos de canvi, crec que és una persona ideal per parlar-nos del lideratge en temps de canvis.



**CONFERÈNCIA
EL LIDERATGE EN TEMPS
DE CANVIS**

Bon dia a tots. Gràcies per estar avui aquí. I gràcies, Carlos, per la presentació. De veritat, després d'escoltar-te, tinc unes enormes ganes d'escoltar-me a mi mateix. Primer de tot, voldria agrair a ESADE que m'hagi permès participar com a ponent, per tercer any consecutiu, en aquest programa de *Pensar el Lideratge*. Quan m'ho van demanar era l'any passat encara i, com que tinc un punt de gosadia i em semblava que era molt lluny, vaig acceptar. Jo sabia que enguany estaria entretingut –potser no tant com ho estic–, però, en qualsevol cas, sempre és un plaer col·laborar amb ESADE. Jo em sento d'aquesta casa des de fa molts anys, i ahir i abans-d'ahir al vespre em vaig dedicar a preparar aquesta ponència, cosa que em va permetre, durant unes hores, oblidar-me de coses una mica més avorrides que m'ocupen força temps.

D'entrada, els he de fer una petita confessió. Parlar de lideratge em fa molt de respecte i fins i tot m'incomoda una mica, bàsicament perquè, malgrat que hi ha una enorme producció acadèmica sobre el lideratge –com deia ara el doctor Losada– i, òbviament, ESADE és una institució acadèmica, m'imagino que vostès prefereixen que avui els parli de coses més pràctiques, de coses més concretes, més reals, i no tant d'enfocaments teòrics sobre el lideratge. I és precisament això el que m'incomoda una mica. Tant és així que, en els més de vint anys de professor d'aquesta casa, sempre he demanat al degà, als diferents degans que han confiat en mi, de fer classes teòriques, purament teòriques, és a dir, microeconomia, macroeconomia, teoria del *public choice*, en definitiva, coses absolutament teòriques, malgrat que ara, probablement, ja puc ser considerat allò que els anglosaxons en diuen un *practitioner*.

Segurament, doncs, ara ja no em puc considerar un teòric, però el que més m'agrada continua sent la teoria. I saben per què m'agrada parlar de la teoria, fer classes amb un fort component teòric? Perquè m'estalvia d'explicar *batalletes* diàries a classe. Perquè quan hom fa classes d'assignatu-

res més pràctiques, algun dia s'acaben explicant *batalletes* diàries del que fas en el teu dia a dia. I això m'incomoda una mica. Però potser el més important és que els models teòrics, a diferència del que la gent pensa, no serveixen per explicar el que és desconegut a partir del que és conegut, sinó ben al contrari. Els models teòrics serveixen per explicar fenòmens perfectament coneguts i observables, com per exemple, el moviment dels astres, a través de coses que no són observables, en aquest cas les forces gravitatòries. O, si parlem d'economia, els models teòrics serveixen per explicar una cosa perfectament observable, com és el comportament del consumidor, a través d'una cosa ben poc observable i esotèrica per a molts com és el càlcul diferencial. Per això, la teoria té uns nivells d'estilització i de generalitat que la fa molt atractiva, útil i segura. En canvi, la realitat és sempre més imperfecta i, en aquest sentit, més perillosa, més insegura.

Però, bé, avui no podré fer teoria i, per tant, hauré d'abandonar aquests espais de seguretat que la teoria proporciona. I podré explicar alguna *batallata*, que suposo que és el que a vostès els interessa i a mi m'incomoda.

Dit això, deixin-me que els anunciï com estructuraré la meva intervenció i quin és el missatge principal que m'agradaria transmetre. La primera part, la dedicaré a intentar donar resposta a la pregunta següent: *Què ha de fer algú que arriba de nou a una organització que necessita afrontar molts canvis i molt profunds?* La segona part, la dedicaré a analitzar quines característiques ha de tenir, al meu entendre, un líder per ser capaç de donar una resposta adient, avui, en temps de canvis tan radicals, a aquests canvis tan profunds que estem vivint.

Per avançar-los una conclusió principal de la meva presentació, deixin-me que acudeixi al Quixot quan li deia al seu escuder Sancho, tot recuperant-se d'unes pedrades que li havien donat uns pastors –ja saben que el Quixot sempre es posava

en problemes. Deia: «*Sábete Sancho que no es un hombre más que otro, si no hace más que otro*», és a dir, establia una equivalència clara entre ser i fer. Més tard, algú altre va establir una equivalència entre ser i pensar; però el Quixot establia una equivalència clara entre ser i fer. Pel que fa al lideratge, aquest missatge és avui més vàlid que mai. Lideratge per a mi vol dir acció i assumptió de riscos, vol dir fer coses i assumir els riscos. Com deia, ara més que mai. Tota la resta penso que són additius, conservants i colorants, complements necessaris, sí, però absolutament insuficients si no van acompanyats d'una acció decidida, d'una enorme determinació. De tot això és del que els vull parlar avui.

Com liderar un procés de canvi

Anem, doncs, a la primera part que els he anunciat. Com liderar un procés de canvi? És a dir, què ha de fer algú que arriba de nou a una organització que necessita afrontar molts canvis i molt profunds? Una primera obvietat és que les coses no canvien soles, ni tan sols fent discursos, per molt entretinguts i brillants que aquests siguin. Per tant, cal fer coses. De vegades, els qui tenim la responsabilitat de direcció o de tirar endavant un projecte, ens sembla que dient les coses ja n'hi ha prou. I no, les coses les dius i no passen, i a més el primer que has d'aprendre, quan tu dius coses i no passen, és que has de fer més coses que dir-les. I el primer que s'ha de fer, quan arribes, és establir un cert sentit d'urgència. Les persones –i, per tant, les organitzacions– només canviem quan ens adonem o algú –és a dir, el que arriba, el que ha de liderar el canvi– ens fa adonar; ens fa veure, que el cost del canvi és més petit que el de continuar igual. A partir del moment en què una bona part de l'organització és conscient que continuar igual és molt més perillós que canviar, la pregunta rellevant ja no és per què hem de canviar, sinó que passa a ser com ho fem. I aquesta és una etapa en què un ha d'escoltar molt i a molta gent. És el moment de fer-ho.

Els primers dies, les primeres setmanes són crucials, perquè l'arribada d'un nou responsable suposa una porta oberta al canvi, una actitud favorable a la transformació. Sempre és així, jo sempre ho he viscut així. Els primers temps, l'organització està més receptiva que mai; és com una mena de lluna de mel. Però dura poc, això també els ho ben asseguro. Per tant, s'ha d'aprofitar. És el moment de fer moltes preguntes a molta gent, i fer-se càrrec de la situació molt ràpidament; fer-ne un diagnòstic.

Mirin, els explicaré una primera batallata. Quan es va fer públic que jo seria el nou director general de Caixa Catalunya, vaig dir que, des que es fes públic fins que m'hi incorporés, necessitava un mes. La raó oficial és que necessitava un mes per fer un traspàs ordenat a Caixa Manresa, però en realitat el traspàs ordenat amb Caixa Manresa va durar una tarda, perquè, de fet, estava tot molt endreçadet, i el personal que em succeïa ja en sabia més que jo i, per tant, el traspàs va ser molt ràpid.

La realitat era triple. Una: com que tot va anar molt ràpid, jo ja tenia pensat i compromès des de feia temps anar-me'n quatre dies a Xerès a veure els entrenaments de pretemporada del Campionat del Món en Motociclisme, i per a mi això és sagrat. Per tant, no podia deixar d'anar-hi, ja que hi ha coses que són molt importants a la vida. Segona: havia promès a la meua filla que aniríem a Austràlia, i això també era molt important, i me'n vaig anar a Austràlia. I, tercera, també important: jo necessitava un espai de temps curt per moure'm amb uns certs graus de llibertat per l'organització a la que m'havia d'incorporar; cosa que vaig fer. Ho vaig fer; hi vaig fer moltes preguntes –alguns dels que van ser preguntats estan avui aquí, i ho saben perfectament– i em vaig fer càrrec de la situació: un primer diagnòstic, de forma tal que el dia que jo entro, que m'incorporo, li lliuro al president –que també és avui aquí– un informe molt curt de diagnòstic, del meu diagnòstic inicial de la situació, tal com jo la veia.

En aquest estadi, és molt més important la rapidesa a prendre decisions que la recerca del

diagnòstic perfecte. Hi ha gent que està sempre buscant fer tesis doctorals a les empreses. Les tesis doctorals es fan en un altre lloc; a les empreses es fan diagnòstics i s'actua. Aquest és un país de fer grans plans directors, i després ens cansam tant fent el pla director que no trobem el director que és capaç de dur-lo a terme. Per tant, hem de fer un diagnòstic ràpid. Òbviament, s'ha de transmetre un cert sentit de la urgència, però també de tranquil·litat: no pots “esvalotar el galliner”, com deia la meva àvia. S'ha de transmetre que la situació és complexa, si és que ho és, i que haurem de posar-nos-hi de veritat, que va de debò i que no serà fàcil, però: «*Yes, we can.*». Aquest «*yes, we can*» fa falta.

Un cop tens aquest diagnòstic, un cop fet aquest primer diagnòstic, cal establir metes volants, establir objectius molt concrets a 90 dies, a 100 dies, a 120 dies, és igual, a un període curt de temps, i fer-ne un seguiment molt exhaustiu. Nosaltres això ho vam fer exactament en menys de quinze dies. En quinze dies, vam posar cent mesures per a 100 dies, amb un responsable assignat per a cada mesura i amb una data d'entrega. Això permet mantenir l'organització tensionada més enllà dels primers dies. Perquè les tensions s'han de mantenir, no l'estress. A més, l'obtenció de petits èxits a curt termini ajuda a convèncer als indecisos –no a tots; ja m'he convençut que és impossible això que «a mi m'agrada que tothom m'estimi», és físicament i metafísicament impossible. Per tant, no tothom queda convençut, però sí que ajuda a convèncer els indecisos i a reforçar la idea entre els que s'han apuntat des de l'inici del canvi, que han apostat per un cavall guanyador, perquè es comencen a veure les primeres metes volants, els primers assoliments d'objectius.

I, cosa també molt important, permet reconèixer les persones que comencen a fer possibles aquests canvis. És a dir, fa aflorar talent amagat, tapat, que tenen totes les organitzacions que necessiten can-

vis profunds. Dit d'un altre manera, s'ha de trencar la *crosta*, sacsejar les jerarquies, sempre. Les jerarquies són sempre dolentes en les organitzacions.

I tot això ens porta al punt següent: s'ha d'establir un petit equip que ajudi al canvi. Les coses no es poden fer a soles. De *supermen*, no n'hi ha; s'han de buscar aliats, gent implicada. Aquest procés de selecció de l'equip està enviant senyals molts clars a l'organització de què és el que s'ha de tenir si es vol formar part d'aquesta escuderia, és a dir, envia un senyal molt clar: «si vols estar al *mainstream* de la nova organització, has de tenir algunes aptituds i actituds especials».

Òbviament, sense una visió clara cap a on es vol anar, l'esforç transformador es pot diluir en una espècie de projectes superposats, inconnexos que no porten enlloc. Per tant, és necessari desenvolupar una estratègia, allò que avui en diem un “relat”. Mirin, nosaltres –un grup molt, molt reduït i jo– vam escriure el relat o l'estratègia de Caixa Catalunya en menys de dos mesos, i ho vam fer sense cap consultor estratègic –em sap greu si avui, aquí hi ha consultors, però els consultors per a mi serveixen per a d'altres coses. Una organització pot fer servir consultors per a una campanya comercial; es pot externalitzar la informàtica, es poden externalitzar moltes coses en una empresa, però no la intel·ligència. Per tant, els plans estratègics els han de fer els qui després els han de portar a la pràctica.

Nosaltres vam fer un pla estratègic molt curt: quinze pàgines a doble espai. I el vam fer molt curt perquè costa més fer-lo curt que llarg. I el vam fer molt curt sobretot perquè teníem la il·lusió, la intenció que la gent se'l llegís, perquè si tu fas un pla estratègic de cent cinquanta pàgines és evident que no se'l llegeix ningú. Deu passar com els programes polítics dels partits, que de vegades tinc dubtes que els mateixos candidats se'ls llegeixin. Això ho dic perquè ho he sentit dir per polítics ben destacats –no m'atreveria mai a fer una afirmació així si no ho hagués sentit a dir en públic a alguns polítics.



Volíem que aquest pla estratègic fos conegut. El que més ens va costar va ser trobar el relat, una frase. “*Volem ser la Caixa gran, líder en qualitat de servei i rendibilitat, amb una aposta decidida per la innovació i la solidaritat*”. Això ens va costar molt, encara que els pugui semblar estrany. Aquest pla estratègic, com qualsevol pla estratègic, ha de definir *què* s’ha de fer i *per què* s’ha de fer. Es tracta de definir el full de ruta, una estratègia que sigui suficientment precisa per orientar eficaçment les accions que cal emprendre, però que alhora sigui prou ampli i flexible per perdurar, malgrat tots els entrebancs que de ben segur sorgiran pel camí. Els militars diuen que els plans de batalla no aguanten ni un sol matí en el front. Als plans estratègics, si són molt rígids, de vegades els passa el mateix. Per tant, ha de ser suficientment ampli i flexible per perdurar, malgrat –com deia abans– els entrebancs que inevitablement sorgiran en el recorregut. I, a més a més, ha de ser prou ampli i flexible per permetre a la gent enriquir el procés en tot el seu desenvolupament, és a dir, ha de permetre elevats graus de llibertat en el *com* s’ha de fer. El *què* ha d’estar definit; el *perquè* ha d’estar explicat; els graus de llibertat sobre el *com* han de ser molt grans.

I això em porta al segon punt. Si dones graus de llibertat sobre el *com* és que pretens que t’ajudin i pretens buscar sinergies amb els teus col·laboradors, que no sumen, sinó que en realitat multipliquen. I per a això has de donar poder, has de donar als altres llibertat per actuar—allò que els llibres de management em sembla que en diuen *empowerment*. Això quasi sempre obliga a canviar sistemes de treball i estructures, perquè sempre hi ha estructures de treball i sistemes que bloquegen el canvi proposat, no per mala fe sinó perquè forma part de la condició humana. Així, dones, com deia abans, has de trencar la *crosta*. Això implica incentivar als teus col·laboradors a prendre riscos i a perdre la por de cometre errors, i a explorar noves idees i noves maneres de fer les coses. Molt sovint has de prescindir d’algunes per-

sones, claríssimament, perquè estan bloquejant el canvi. No estan acostumats a donar llibertat i poder als seus col·laboradors.

I també és molt important no tenir por d’envoltar-se de gent bona, molt bona. Em sembla que són els jesuïtes que diuen: «Si m’envolto de gent millor que jo, amb una mica de sort amb el temps seré com ells.» Jo no puc entendre com hi ha directius o responsables de projectes als quals els agrada d’estar rodejats de mediocritats... Jo, com que sempre he tingut la sort d’estar envoltat de gent espavilada, al final no treballo gaire. És veritat, és així, els hi dic molt seriosament.

En tot aquest procés, hi ha d’haver una comunicació constant, sobretot interna. De vegades, menystenim la comunicació interna. I és un gran error. Ens hem de preocupar dels periodistes, és veritat; hem de ser transparents amb ells, els hem d’informar adequadament, però no hem d’oblidar la comunicació interna, que és essencial. En aquest aspecte, és crucial la coherència entre el que es diu i el que es fa.

Mirin, un cop fet aquest primer diagnòstic, deixin-me que faci un parèntesi per explicar una altra *batalleta*. Un cop fet aquest primer diagnòstic de Caixa Catalunya, em vaig dedicar a viatjar per tot Espanya a explicar-lo a mil cinc-cents directius –nosaltres som set mil i escaig empleats–, en directe i en grups de tres-cents. Vam explicar com vàiem la situació de l’entitat, el sentit de la urgència, que seria difícil, que ens hi havíem de posar de valent. Que havíem de canviar coses, però que «*yes, we can*». Ho vam fer en directe, una experiència no desconeguda per a mi, ja que ho havia fet en altres llocs, però molt enriquidora perquè afloren moltes coses, aprens de l’organització, reps *inputs* que et permeten gestionar millor.

No ens vam quedar aquí. Quan vam escriure el pla estratègic, tres mesos més tard vam tornar a fer el mateix *road-show*. Vam tornar a explicar: «Recordin, el diagnòstic era aquest; ara la recepta és aquesta; aquest és el pla estratègic que ve-



nim a explicar.» Malgrat que era curt i llegible, perquè com he dit només tenia quinze pàgines, és diferent si el vas a explicar en persona. A més, al cap de tres mesos vam anar a explicar el resultat d'aquelles cent accions que havíem posat en marxa a tota la plantilla: set mil cinc-cents persones en vint-i-dos grups. A vint-i-dos grups per tot Espanya, els vam explicar quin era el resultat de les coses que havíem fet. La comunicació és molt important, mai n'hi ha prou.

I això em porta a l'últim punt que és aprofitar les petites victòries parcials a curt termini per guanyar credibilitat i propiciar més canvis. Els processos de canvi profunds són molt llargs i requereixen temps, i corren el perill de perdre energia, de perdre força si no es renova aquesta energia constantment amb aquestes petites victòries parcials a les quals abans em referia. Aquestes petites victòries parcials et van ajudant a guanyar credibilitat per canviar tots els processos i les estructures que no són compatibles amb el canvi proposat. També, com deia abans, permet anar promocionant aquella gent que col·labora decididament a fer possible aquest canvi. En aquest procés, és molt important no cantar victòria abans d'hora, és a dir, és important assegurar-se que els *brotes verdes* hi són de veritat. No pots cantar victòria precipitadament.

En un procés de canvi profund, qui el lidera ha de ser una persona rigorosa, però propera, que escolta però que decideix –hi ha gent que només escolta, i escolta tant que acaba adormint-se– i que té l'audàcia suficient per transmetre amb determinació: «Senyors, les coses canviaran.» I això no sé on s'aprèn, però això es nota. Quan algú et diu, i s'ho creu, «Ei! això canviarà!», i t'ho diu no com una amenaça, sinó amb convenciment: «Tu; estem fent feina; això està canviant; això ho canviarem!», això es nota.

Jo no he llegit mai ni un sol llibre de management, i no perquè no cregui que siguin interessants, sinó

perquè les meves lectures són molt més teòriques, de teoria econòmica, potser més avorrides. Però els he de confessar que abans d'ahir, quan preparava aquesta ponència, vaig trobar un llibre del professor John Kotter, de Harvard, i vaig veure que segueix un procés molt similar. Val a dir, que jo aquest procés el vaig fer fa quinze anys exactament igual, i el llibre es va escriure bastants anys més tard. Per tant, no l'he plagiat, però m'alegra saber que el procés que jo he seguit, en les dues ocasions que he tingut la responsabilitat, i la sort, de generar una certa, o una forta, discontinuïtat en una organització, està avalat per un gran expert en la gestió del canvi, com és el professor Kotter, de Harvard. En qualsevol cas, com sempre, és pur sentit comú el que diu el professor Kotter i el que els he estat dient jo ara.

Quin tipus de lideratge cal en temps de canvis

I arribem a la segona part de la meva presentació, és a dir, quin tipus de lideratge cal ara, en moments de temps convulsos. La primera explicació era més de *batalletes*, més micro, més d'experiència personal, però no m'he resistit a la temptació, per reforçar part de la línia argumental inicial, d'atrevir-me a compartir amb tots vostès quin és el tipus de lideratges que, en la meva opinió, calen ara.

Mirin, ens diuen que els líders han de ser visionaris, transformadors, compromesos, carismàtics, empàtics, emocionalment forts, optimistes, exigents, i alhora motivadors, coherents, previsibles, heterodoxos, fins i tot humils. Vaja, han de ser *supermen*. Probablement, molts dels qui estem aquí aquí podem pensar que, si n'hi haguessin gaires de persones que reunissin totes aquestes característiques, tot aniria una mica millor del que va. Veient com van les coses en general en tots els àmbits, a les empreses, a les organitzacions, a l'àmbit polític aquí i arreu del món, probablement podem concloure que de *supermen* de la gestió i del lideratge

que reuneixin totes aquestes característiques no n'hi deu haver gaires. Però, potser és millor així, perquè els *supermen* també fan una mica d'angúnia. S'imaginem una persona que fos tot això? Seria insuportable!. Els americans de vegades diuen: «*Too perfect; something must be wrong!*». Per tant, quan jo en veig un d'aquests penso: «Ui! Aquest, alguna cosa estranya deu tenir!».

Ja al segle XVI, Maquiavel deia que diferents entorns requereixen diferents lideratges, és a dir, que no hi ha líders bons en abstracte, sinó que depèn de les circumstàncies del moment i de l'entorn. També en Josep Maria Lozano, professor d'aquesta casa i bon amic, deia en la primera trobada de la Càtedra LideratgeS a Sant Benet –per cert, Sant Benet és un magnífic monument; és el segon monument millor, després de la Pedrera, i els recomano que el visitin-, «Tinc la sensació que, quan parlem de lideratges, en el fons estem parlant d'espai i de temps.» Vaja, com Maquiavel: depèn de l'espai i del temps.

No sé si en Josep Maria Lozano és una mica maquiavèlic o no, però el que sí sé és que té un pensament sofisticat, un cap molt analític, que li fa dir coses com: «Vivim en un context de globalització on el temps es comprimeix i l'espai s'està fent infinit.» Doncs, òbviament, en aquesta nova dimensió de l'espai i del temps, en aquest nou entorn de globalització que, de fet, ja està en crisi, les característiques dels lideratges que són desitjables són lleugerament, o molt diferents, de les que van dominar bona part del segle XX.

Avui estem davant d'una crisi de dimensions colossals. No cal donar-hi més voltes: és així. Òbviament, ens en sortirem, però per fer-ho, faran falta algunes qualitats especials en els lideratges, em sembla. Però com deia Einstein: «L'única crisi realment amenaçadora és la tragèdia de no lluitar per superar-la.»

Aquí, doncs, tenim un primer aspecte, per a mi molt rellevant, dels lideratges necessaris avui: la

determinació. És a dir, la voluntat inequívoca de fer tot el que calgui i la convicció absoluta que fent-ho ens en sortirem. I que en sortirem enfortits. De vegades, també es fa servir el terme *resiliència*, però a mi m'agrada més *determinació*, perquè la *resiliència* fins i tot jo fins no fa massa no sabia què volia dir i, en canvi, *determinació* sí. I crec que hem de parlar de manera que la gent ho entengui: *determinació*. També hem de ser conscients que els problemes importants que afrontem avui no poden ser resolts amb el mateix pensament que teníem quan nosaltres mateixos els vam crear. També es necessita una certa dosis d'heterodòxia, de pensament lateral, d'explorar nous límits, noves fronteres, és a dir, la capacitat de veure oportunitats on molts d'altres veuen problemes. O també, com deia Marcel Proust: «Aquest nou paisatge de canvis, de crisis, ens permetrà fer nous descobriments interessants, només si som capaços de mirar-ho amb nous ulls ». Amb una mirada vigorosa i curiosa, com la dels nens. Però, està clar, els nens són nens i no tenen aquesta por paralitzant; tenen por, però no aquesta por paralitzant que, de vegades, els adults tenim.

El tema de la por és una qüestió molt interessant per a mi. N'he parlat moltes vegades amb amics meus, que són pilots de motos d'elit. Avui en tenim un aquí, en Carlos Checa, que acaba d'arribar dels Estats Units, on ha fet un magnífic segon lloc en una prova del Campionat del Món de Superbikes. Ell i jo som molt amics i, amb altres, hem parlat molt del tema de la por. Els pilots d'elit també tenen por. Jo he tingut el privilegi d'estar en una graella de sortida un minut abans que comenci la cursa i tenen por, molta por, però als seus ulls hi ha una *determinació* absoluta, una *concentració* brutal. Veus vint-i-cinc motos que entre totes tenen més de cinc mil cavalls de potència i en els ulls dels pilots hi veus *determinació*, molta *determinació*. Darrere també hi ha la por, però hi saben conviure, la saben gestionar i transformar-la en un element positiu que els fa estar molt alertes i explorar els seus propis límits, sense traspassar-los.

I quan parlo de la por dels líders, no estic parlant de la soledat del líder; això em sembla que forma part més de la mística que s'ha creat al voltant dels líders, que de la pròpia realitat. Hi ha molta mística en això de la soledat del poder. Jo no l'he sentida mai aquesta soledat. Potser és que no he tingut mai poder de veritat, però no he sentit mai la soledat del poder; perquè si tens equips, si tens gent de qualitat al voltant, al final et sents molt acompanyat en les decisions. Quan parlo de por, penso que els líders al que han de tenir por avui és a no prendre decisions, perquè la temptació de pensar que els problemes s'arreglen sols amb el simple pas del temps és molt gran i tots l'hem tingut. Però aquesta és una temptació contra la que s'ha de lluitar; sobretot en moments d'altíssima discontinuïtat com és el cas actual. Ara, ni el simple pas del temps ni "l'optimisme professional" arreglen les coses, com succeeix en èpoques en què el vent bufa a favor. Ara, la inacció és letal.

És millor tenir un pla d'acció, encara que sigui imperfecte, i assumir les conseqüències d'aquestes imperfeccions, que no tenir cap pla d'acció, o bé tenir-lo i posar-lo al calaix. Tenim tants exemples propers i tan sagnants d'inacció!: la reforma del mercat laboral, del sistema educatiu, de les pensions, de l'Administració pública. Tothom ho diu! En privat, tothom ho diu; en públic, alguns. Algun dia ens hi haurem de posar. Inacció total, perill letal.

Avui, al meu entendre, el lideratge és, tal com ja he dit al principi d'aquesta presentació, acció decidida i, per tant, assumptió de riscos.

Deixin-me que, per reforçar aquest últim punt, parafrasegi el professor Juan Ramón Quintás, president de la Confederació Espanyola de Caixes d'Estalvis i gran expert en història i mitologia grega, el qual, al seu torn, parafrasejava Pèricles, tot dient: «No tan sols hem de pensar molt els nostres plans, sinó que també hem de tenir l'audàcia d'executar-los, per així diferenciar-nos d'aquells que la ignorància els fa insensats» –o optimistes professionals, diria jo– «però també d'aquells que

la raó» –o el tactivisme, hi afegiria jo– «paralitzta». Pèricles. Tres-cents anys abans de Crist. Res és nou; pur sentit comú.

Però, perquè existeixin lideratges, hi ha d'haver seguidors, i tenir seguidors en temps de crisi no és fàcil, ja sigui en una empresa petita, en una organització més gran o en un país. No és fàcil, perquè sortir de les crisis exigeix sempre sacrificis incòmodes, sempre, llevat que t'enganyin. Però també és incòmode, sacrificat i perillós pujar al K2: el K2 és molt incòmode i hi mor molta gent. Malgrat això, hi ha gent que hi va. Saben per què hi van? Perquè saben trobar un sentit de la transcendència que va més enllà del mer exercici físic que suposa pujar a la muntanya. Per tant, el lideratge ha d'oferir un *propòsit* que sigui capaç de fer aflorar el millor de les persones. I les persones, i també les organitzacions i els països, necessitem somnis, nous horitzons que permetin aixecar la mirada més enllà, encara que aquest més enllà avui pugui semblar molt llunyà o, fins i tot, utòpic. Ja sabeu, és el «*I have a dream*» de Luther King, o el «*Yes, we can*» d'Obama.

Liderar avui, que tenim tantes dificultats i incerteses per endavant, exigeix, al meu entendre, també una gran capacitat de generar emocions. Etimològicament, el terme emoció ve del llatí *emotionis*, és a dir, moure't cap enfora. Dit d'una altra forma, la capacitat de generar emocions és la capacitat de generar l'impuls que mou a l'acció. Un cop més, l'acció.

I voldria aquí fer un petit parèntesi abans de continuar: oferir un *propòsit* que engresqui la gent no és sempre sinònim a oferir consensos. Els consensos són importants, molt importants, però a vegades hi ha qui busca consensos molt amplis per tal de no prendre decisions ni riscos. I els acaba trobant. Però acaba trobant consensos tan amplis que són, per definició –precisament perquè són tan amplis–, buits de contingut i, per tant, inútils. Sobretot en temps de canvis radicals com els actuals.





Els lideratges requereixen avui, també –i els que estem en empreses ho sabem–, la capacitat de tirar pel dret quan calgui. De vegades, has de tirar pel dret i assumir els riscos que se'n derivin. Un cop més, determinació i un cert punt d'audàcia.

Finalment, ara sí, els lideratges han de ser transparents i sense agenda oculta. Si hi ha alguna cosa que és fonamental exigir als líders, avui més que mai, siguin empresarials, sindicals o polítics, és qualitat humana, com també reclamava el professor Lozano a Sant Benet. Llanço una pregunta: les nostres organitzacions, la nostra societat, fomenta la qualitat humana?. Jo no tinc la resposta; tampoc no és una pregunta retòrica, però és una pregunta que els deixo a l'aire.

I ara sí que acabo. A mi, els líders enlluernadors, allò que de vegades es diu: «Aquest és un *tio* brillant», que es posa al davant perquè els altres el segueixin, m'interessen ben poc. Bàsicament perquè si és enlluernador i se'm posa al davant m'enlluerna, i si m'enlluerna impedeix veure el camí que pretén que segueixi i, per tant, com que no veig bé el camí, perquè estic enlluernat, vaig a les palpentes, vaig a cegues i començo a desconfiar.

Així, doncs, en aquest món pla –fent servir la terminologia de Tom Friedman–, en aquest món que va tan ràpid i que s'està fent tan petit però que, tanmateix, està en un procés d'un canvi radical, és a dir, un procés de canvi que va a l'arrel, els lideratges que m'interessen són els lideratges que faciliten la transformació, no els líders transformadors, perquè jo penso sincerament que no hi ha ningú avui que, sol, pugui transformar gran cosa. Avui necessitem líders i lideratges capaços de catalitzar les energies i els entusiasmes dels altres, de les organitzacions, de les empreses, del conjunt de la societat.

Aquesta és, per a mi, la labor del líder d'avui, i s'ha de fer amb molta determinació i amb molta audàcia. I, de tant en tant, amb un somriure franc.

Moltes gràcies per la seva atenció.



Cloenda del Programa "Pensar el Lideratge"

Conferència:
El lideratge en temps de canvis

A càrrec de:
Adolf Todó, director general de Caixa
Catalunya



ESADE



COL-LOQUI

Àngel Castiñeira

Com saben, em toca a mi fer la tasca de moderador. Disposem aproximadament d'uns 45 minuts. Hi ha la possibilitat de participar en el col·loqui, fent comentaris o bé fent preguntes al ponent. Som conscients, sobretot el mateix ponent, que pel lloc que ocupa i pel context actual és possible que hi hagi preguntes que ell mateix hagi de deixar de contestar, però, en tot cas, com ja ho hem advertit, ja us ho dirà ell. Em sembla que hi ha una dita anglesa segons la qual no hi ha preguntes impertinents, sinó respostes impertinents. Per tant, vostès poden preguntar el que vulguin.

Francesc Santacana

Bon dia. Espero que la pregunta no sigui impertinent. En primer lloc, felicito l'Adolf Todó, perquè he de dir que m'ha agradat molt. Ja el coneixia d'abans, però m'ha agradat molt. M'ha interessat molt tot el que ha dit a la segona part de la intervenció, sobre les característiques del lideratge, d'audàcia, acció, somriure, etcètera. Però hi ha una part, de la primera part, que m'ha intrigat una mica, que és el tema que has esmentat una mica de passada, quan has dit: «Quan es fa un pla estratègic, és molt important que hi hagi una frase curta.» I voldria saber si ens podries donar una mica més detalls d'aquesta frase. Com ha de ser aquesta frase? Ha de ser una frase que equival a la imatge de marca? Equival a un resum de tot el que es vol dir? Perquè, has fet èmfasi que el pla estratègic ha de tenir quinze pàgines com a màxim, i la frase ha de ser, suposo, encara més curta. M'agradaria que em detallessis una mica més que volies dir amb això.

Adolf Todó

Al final és una frase amb la qual tothom de l'organització s'hi sentí còmode, i que defineixi allò que

vols acabar essent i, a més a més, que el que vols acabar essent sigui possible i sigui creïble. I això costa, no és immediat. De fet, en un altre lloc on treballava deiem: «*Som petits, però eixerits.*» I era una cosa molt planera, d'estar per casa, però ens definia molt bé, i va sortir de forma molt espontània. Aquí va costar una mica més, però volíem parlar d'innovació, de solidaritat òbviament, de qualitat de servei, de rendibilitat; volíem combinar tot això, la qualitat de servei, la proximitat. Una mica tornar als fonamentals del que ha de ser la indústria bancària, al nostre entendre. I això va costar una mica, vaja, un cap de setmana a Sant Benet!

Pepe Menéndez

Bon dia. Gràcies per la intervenció. Sóc en Pepe Menéndez, de la Fundació Joan XXIII, de Bellvitge. A part de felicitar-lo també per la intervenció, en l'explicació que ha donat s'entenia que, quan parlava de l'equip, de les persones, en ponderava la personalitat, el que en podríem dir la consistència interior. A mi m'agradaria saber –i no sé si això és indiscret–, quan vostè pensa en el seu equip, com ubica, com valora aquesta consistència interior? I, fins i tot, quan pensa en el creixement del seu equip, si a més del creixement professional també té algun plantejament sobre com pot ajudar a acréixer també la personalitat interior, la consistència interior d'aquestes persones?

Adolf Todó

A mi m'agrada la gent desproblematitzada, la gent normal, la gent que diu les coses pel seu nom, que no busca terceres derivades –les derivades són una altra cosa, que és interessant per si sola, però no en temes psicològics. Gent desproblematitzada; gent que no es rendeixi a la primera; gent que, quan una via falla, en busca la segona; gent a qui treballar els cansa



però no els estressi. Jo no he vist mai cap bon estudiant estressat. Estan estressats els que no estudien, i ho estan perquè saben que han d'estudiar i no ho fan, i s'estressen perquè suspendran. Però, els bons estudiants, en tot cas, estan cansats. M'agrada això: gent que acaba al final del dia cansada, perquè ha treballat. Gent normal, sobretot actituds; gent a qui jo pugui dir-los les coses que penso i que també tinguin la valentia i el coratge de dir-m'ho.

Hi ha un poema –que sembla que no és del Mario Benedetti, perquè amb això d'Internet tot hom fa el que vol–, que és «La gente que me gusta». Sigui o no sigui d'ell, m'agrada el poema i m'agrada la gent que descriu. Els recomano que el busquin a Internet. Aquest és el tipus de gent que jo busco en els meus equips. I són gent que després creix amb els reptes. Vull gent que es creixi amb els reptes. I vull gent que

aspiri al meu lloc. I ho dic molt sincerament, perquè jo no m'eternitzo als llocs, perquè tinc moltes altres coses a la vida per fer. A la vida acadèmica, per exemple. Jo hi tornaré segur a la vida acadèmica, si m'hi volen; a donar alguna classe d'aquelles que m'agraden, o a escriure algun llibre conjuntament amb algun amic, que ho tenim pendent.

Ignasi Carreras

Enhorabona, Adolf, per la teva contribució. Parles de temps de canvis, i ho assimilem tots a temps de crisi. I estem en èpoques de canvi perquè, més enllà de quan passi la crisi, des d'un punt de vista més estructural o conjuntural estem en un context de canvis molt ràpids i molt dinàmics. Llavors, generar sentit d'urgència, quan estàs en una entitat financera, quan els indicadors de morositat i una



sèrie d'indicadors et diuen clarament que has de canviar, no costa tant. El que vull preguntar-te és la teva experiència de generar sentit d'urgència respecte al canvi quan les coses van bé, i quan el canvi ha de ser molt més anticipador. Perquè tot això que estem passant fa quinze anys ja sabíem que passaria i ningú no actuava. Perquè, fins i tot dintre de les entitats financeres o dintre les empreses i dintre les organitzacions del sector social, costa molt més canviar i aconseguir un objectiu de canvi que sigui engrescador i que faci sortir a la gent de la zona de confort quan les coses van bé. Què ens diries de més, respecte al que ja ens has dit, pel què fa al canvi quan no et trobes en una situació de crisi?

Adolf Todó

Tens tota la raó. Quan una situació té una certa complexitat, és més fàcil transmetre la necessitat

d'entomar reptes i canvis, en alguns casos, radicals. Quan estàs en situació de confort –jo també hi he estat en alguna empresa, en situació que les coses van molt bé–, per què hem de canviar algunes coses? Costa molt prendre la decisió, per exemple, de dir: «Baixarem el ritme de concessió del préstecs i d'hipoteques.» Dir això al final del 2006 costava molt perquè tot anava aparentment bé i dir-ho era anar contracorrent. Hi ha algunes entitats que ho van fer, després d'un debat intern molt profund, amb un cost molt gran per part d'aquestes entitats, que van perdre bons directius perquè marxaven a altres entitats que els posaven el llistó més baix per fer préstecs i s'aconseguien els objectius més fàcilment. Però les entitats que ho van fer, ho van encertar!. És més difícil canviar les coses quan aquestes van bé, perquè no hi ha cap necessitat aparent de fer-ho.

També és veritat que jo crec que la gent ens eternitzem molt en els llocs. La gent que estava amb



mi abans sabia que jo tenia una data de caducitat claríssima a Caixa Manresa. Tant si hagués tingut l'oportunitat de marxar com si no –jo la vaig tenir–, tenia una data de caducitat claríssima. Jo havia de marxar i sabia que ho faria. Per què? Perquè és molt difícil reinventar-se a si mateix cada dia, buscar nous reptes, noves il·lusions. A mi em costa, vaja. I en aquest país, i molt especialment a Catalunya, em sembla que la gent ens eternitzem en els llocs. Jo li he sentit dir al president Pujol que en aquest país hi ha hagut un ascensor social molt important. No estic tan segur que l'ascensor generacional hagi funcionat tan bé. Hi ha gent de quaranta anys que són molt bons i estan molt madurs, però estan tapats per gent com jo. En canvi, als Estats Units –que ara sembla que no són un exemple de res, però que algunes coses es fan bé–, on jo he viscut molts anys, a la meva edat –en tinc cinquanta-tres– ja no estàs en primera línia executiva, estàs d'assessor, estàs en una altra cosa. No

sé si això és bo o dolent, però això, sense dubte, regenera teixit. Perquè, si no, et tornes conservador quan tens coses per conservar, i tens coses per conservar quan van bé les coses.

Jo crec que hem de donar espai als més joves. Per això, aquest programa de lideratge que feu aquí a ESADE, el programa Vicens Vives, em sembla fenomenal, perquè és per a gent d'aquesta franja d'edat i que han de formar part del *mainstream* d'aquesta societat. Perquè, si no, al final, a Sitges, a les Jornades del Cercle d'Economia, sempre hi veig els mateixos.. Els tinc molt de respecte, però són sempre els mateixos.

Àngel Castiñeira

Adolf, et voldria fer un parell de preguntes sobre uns aspectes que, a més a més, els hem viscut



junts. Una té a veure amb la visió i una altra té a veure amb la navegació. Vam participar en un programa d'ESADE que és diu «Moments de lideratge», en una sessió amb Josep Oliu, president del Banc de Sabadell. I ell ens comentava –segur que ho recordes: «De vegades comunicar, compartir una visió és perillós; has de saber-ho dosificar, és a dir, hi ha visions que, pel grau d'ambició que tenen, pel grau d'audàcia que tenen, poden generar vertigen o fins i tot paràlisi en els col·laboradors.» Per ser una mica provocador, és el mateix una visió que unes metes volants? I, en tot cas, si no és el mateix, es pot compartir en un moment de canvi tota una visió del que es vol fer en una organització gran, com pot ser avui Caixa Catalunya? Aquesta seria la primera qüestió.

La segona té a veure amb la navegació, i la vaig escoltar parlant amb tu, i crec que val la pena compartir-la amb tothom.

Comentaves en privat que navegar amb una entitat petita com Caixa Manresa quan els vents eren favorables era relativament senzill. Un agafa una embarcació, endreça bé l'equip, posa les veles apuntant cap al lloc on vols anar, i es tracta de navegar perquè el vent bufa. El problema és quan has de navegar amb un vaixell molt més aparatós, molt més gran. I, sobretot, quan, encara que sàpigues navegar, cap dels vents és favorable. Llavors –això, per exemple, ho hem compartit també amb en Xavier Torras, que em sembla que és aquí–, exercir el lideratge, no en temps de canvi, sinó en temps de tsunamis o en temps de crisi profunda, és un altre tipus de navegació. És possible aquesta navegació? És a dir, és possible exercir el lideratge quan estem enmig de l'oceà i els vents bufen molt fort o amb calma «*chicha*» total, quan la nau sembla que no es bellugui? I quan sembla que aquests vents trigaran molt a tornar a bufar? Aquestes serien les dues qüestions que plantejaria.



Adolf Todó

Sobre la primera, si és convenient compartir la visió de forma completa i a llarg termini amb tothom des del primer moment, la resposta, per sentit pràctic, és, evidentment, no. Per allò que deia, perquè de vegades la visió, o on tu vols anar, potser és un viatge molt llarg. Només li va passar a Shackleton, que va posar un anunci que deia: «Necessito homes per a un viatge perillós, llarg. Hi haurà nits fredes i fosques, potser la mort. Però hi haurà gran honor per als que tornin.» I curiosament s'hi van apuntar cinc mil. Un ha de ser el Shackleton o tenir cinc mil esbojarrats que passin molta gana, que estiguin disposats a fer això.

Val a dir que jo ho vaig fer. Val a dir que jo vaig dir exactament això, que seria un viatge llarg, seria un viatge difícil, hi hauria fred, però que tornàrem, i honor i glòria per als que tornéssim. I això

és exactament el que crec que s'ha de fer. Navegar quan el vaixell està ben construït i els vents bufen a favor és còmode, pots prendre el sol, un martini i finalment avorrir-te.. I, fins i tot, pots perdre el rumb, perquè no estàs atent. Ara ningú no pot navegar prenent un martini, perquè la situació és extremament incòmoda, però això és precisament el que la fa, també, molt atractiva. Perquè, essent veritat que la situació de partida de qualsevol país o de qualsevol empresa és important, és menys important que la velocitat amb la qual el país, l'organització s'ha posat mans a l'obra a treballar de valent, a fer feina, per sortir-se'n. Això és més important, perquè ara els vents bufen tan fort que fins i tot aquells que tenen una situació de partida còmoda, si no se n'adonen ràpidament, aviat estaran més trasbalsats que aquells que potser tenen una situació de partida més incòmoda però que de seguida han començat amb criteri i energia a empènyer en la direcció correcta.



Jo crec que aquesta és la diferència. I ser gran o petit no és important. L'important és ser bo o no ser bo. De vegades, a mi em diuen: «Aquest és un vaixell molt gros.» I dic: «Sí, home sí.» Per què? Jo estava en un lloc que era deu cops més petit i parlava amb deu persones, bàsicament parlava amb deu persones, tenia un equip de deu persones. Ara no creguis que parlo amb cent persones. Continuo parlant amb deu persones. No m'imagino jo el president de no sé quina altra entitat parlant amb cinc-centes persones cada dia. Parla amb deu persones.» Del que es tracta és de tenir l'habilitat –o el que sigui– de començar rodejant-te de deu persones de primer nivell. Ser gros o petit no és el problema; el problema és la qualitat.

Àngel Castiñeira

Sí no hi ha més paraules, passarem la paraula al president Pujol, que, com és habitual, farà la clo-

enda, també reaccionant a partir de la intervenció de la ponència que ha fet l'Adolf Todó. Per tant, li passo la paraula al president.

Jordi Pujol

Jo seré breu, perquè no voldria treure'ls el bon gust de boca que els ha deixat, amb tota seguretat, la intervenció d'en Todó. Estic segur que tots vostès estaran d'acord a dir que ha estat una molt bona, una excel·lent intervenció, no pas per donar «coba», sinó perquè realment és així. Per altra banda, tampoc no és cap sorpresa. Per tant, Todó, gràcies, per aquesta exposició, per aquest discurs, per aquest «relat», que en diuen ara. Abans en diem discurs, que vol dir el mateix, però si en dius «relat», sembla qui sap què, encara que és el mateix. En tot cas, ha estat un excel·lent relat, discurs o com vulguin dir-li.



Els voldria dir una cosa, que ja es desprèn de tot el que ha dit en Todó. En primer lloc, un líder ha de ser un home consistent, vull dir, que tingui caràcter, tingui força, tingui energia. Ha de ser un home consistent i ha de tenir les idees clares; ha de saber què és i personalment què pot ser. Bàsicament, l'únic que els explicaré és una anècdota de la vida d'en Todó que ell no els ha explicat –i que ell potser no voldria que expliqués, però com que l'explicaré, doncs, bé...

Mirin, en Todó va acabar el batxillerat... A tu et va passar una cosa semblant a mi. A mi em va passar el mateix que a tu...

Adolf Todó

Però vostè, ha arribat més lluny, eh?

Jordi Pujol

No, no, però tu ho vas resoldre millor que jo. Va acabar el batxillerat abans d'hora. No sé què li va passar, algun error administratiu; sembla que es va examinar d'una cosa que no s'havia d'examinar, va aprovar, i va acabar el batxillerat abans d'hora. Tu ets de l'època de l'examen d'Estat? Ja no? A mi també em va passar, per una qüestió que ara no els explicaré amb detall, vaig acabar el batxillerat abans del que jo preveia, abans de la meua planificació. Allò que diuen: «Hem de planificar...», doncs vaig acabar abans d'hora. I a la meua època fèiem l'examen d'Estat, que era molt, molt difícil. Aleshores, vaig acabar el batxillerat, que vol dir acabar al setè curs, i havia de fer l'examen d'Estat i bé, era molt difícil, i jo sabia –per una sèrie de raons que ara no els explicaré– que no l'aprovaria. No el podia aprovar per una sèrie de circumstàncies. Jo no sabia que hi havia tota una sèrie de coses, a



més de l'examen d'Estat, que em preguntarien, perquè, a causa d'uns canvis d'escola que havia fet, de l'escola alemanya a l'escola espanyola, resulta que hi havia tota una sèrie de coses que feien durant el batxillerat que jo no havia fet mai. No he fet mai geometria de l'espai, per exemple.

Per tant, aniré a l'examen d'Estat, hauré aprovat el setè curs i, a l'examen d'Estat, em suspendran. Aprovaré l'escrit, perquè vaig bé de llatí, de redacció i de matemàtiques més o menys; em suspendran d'oral i llavors tindrè tot un any per rumiar, pensar, llegir, etcètera. Vaig a l'examen d'Estat i aprovo. I aleshores em trobo, tot d'una, que en quinze dies he de decidir què estudiaré, i no hi havia pensat.

Al Todó li va passar una cosa semblant. S'acaba el batxillerat, i ara què faig? Va ser així, oi? Bé, ell ho va resoldre millor que jo, perquè va prendre

una decisió que indica molta personalitat. Jo vaig decidir una cosa i em vaig equivocar: vaig decidir estudiar medicina, que no és *lo* meu, evidentment. Si estan malalts, no acudeixin mai a mi. Jo he salvat moltes vides perquè he renunciat a fer de metge... Bé, no és *lo* meu però, per una sèrie de circumstàncies, vaig decidir fer medicina.

Ell va prendre una decisió molt més sàvia i molt sòlida, quan tenia setze o disset anys? Setze anys, els que tenia jo. Va dir: «Saps què? Estaré un any sense fer res.» I això, dit als setze anys. I el seu pare era o és mecànic. «Escolta, què faràs?» «Doncs, de moment, no faré res.» Això també és mèrit del teu pare, d'acceptar-ho. I, aleshores: «M'ho rumiaré; no tinc pressa.» Això és molt important. Per què decidir ara precipitadament? La vida és llarga. Jo vaig guanyar un any, però no sé si en vaig guanyar un, perquè em vaig posar a estudiar medicina i en vaig perdre sis estudiant medicina.



Tampoc no m'han anat malament les coses, després, que quedi clar. Però en vaig perdre sis, per renunciar a perdre un any. Ara, la setmana que ve –i s'accepten felicitacions– en faré setanta-nou. Dones, si hagués perdut un dels setanta-nou anys, no passava res, però, si cal, hem de fer alguna cosa... Ell no. Això és molt important: als setze anys, ser capaç de fer això és molt important.

Segona cosa. Què va fer? Jo tenia pensat què hauria fet si hagués suspès l'examen d'Estat. Però ell es va posar a treballar amb un camioner que portava bestiar i, per tant, tu vas estar un any anant amunt i avall, per tot Espanya, em sembla. Deuries transportar vaques, ovelles, porcs...

Adolf Todó

Garrins, només.

Jordi Pujol

Bé, però coneixent món, coneixent món no solament geogràfic, pròpiament parlant, sinó coneixent el que és complicat dels garrins, que és clar, és complicat, segur. És una escola de vida, per dir-ho d'una altra manera; no és que sigui complicat, però és una escola de vida. I, al cap d'un any o un any i mig de dedicar-se a això, ja va anar madurant la idea i va estudiar econòmiques.

Bé, a mi, quan ell em va explicar això em vaig quedar molt impressionat, primer possiblement perquè jo havia viscut una experiència similar i, al meu entendre, no l'havia resolt bé, encara que després la vaig rectificar i tot el que vostès vulguin, però en aquell moment no ho vaig fer. Però, sobretot, perquè puc calibrar bé el que representa als setze o disset anys dir: «Perdré un any.» La família queda tota sorpresa i una mica inquieta:

«Què farà aquest noi?» I, a més, prendre aquesta decisió: «Aniré amb un camió que transporta garrins amunt i avall.» I fer això és molt de caràcter, saben? Ara que en Todó no ens sent, això és caràcter i és consistència; per tant, tota la resta, tot el que ha explicat després, no és que no sigui important, és importantíssim, però té aquest substrat, que és possible que tingui una base genètica, però segurament també és un problema d'educació de la família i d'interiorització personal d'ell. Això d'haver-hi pensat i d'haver construït un sistema de valors als setze anys és un mèrit molt, molt important. Després d'aquí, tota la resta –tot i que té molt mèrit tot el que ha explicat– ve d'aquí.

Aquest caràcter, el caràcter –no *aquest* caràcter, el Caràcter– i la capacitat d'aguantar, perquè, és clar, ara ell a Caixa Catalunya, ha d'aguantar moltes coses, però primer va haver d'aguantar la incomprensió inicial probablement de la família, la incomprensió de tanta gent que l'envoltava: «Tu què fas, Adolf? Ara et dediques a vendre garrins, quan tu deies que volies estudiar no sé què i volies ser l'amo del món, volies ser qui sap què, i ara et dediques a això?» Aguantar, no hi ha pressa. Quan ho sàpiga, ja ho farà.

I aquesta és una condició molt bàsica també de lideratge. Ara, la meva temptació és gran també d'explicar-los no sé quantes coses relacionades amb tot el que ha dit perquè, efectivament, tot el que ha dit en Todó és molt interessant, però no ho farà. Jo també, de vegades, sé aguantar-me i crec que no podem afegir res que acabi d'enriquir la molt bona exposició que ha fet en Todó. Em sembla que, si alguna cosa s'hi podria acabar d'afegir, i que jo podria explicar més que no pas ell, és que finalment en el solc, a la base granítica sobre la qual s'edifiquen les personalitats, hi ha també aquestes actituds, aquests valors, aquestes maneres de ser, totes aquestes capacitats que hem dit.

I res més. Todó, moltes gràcies. I deixa'm dir-te que tinguis molt d'èxit en tot, que tinguis molt

d'èxit a Caixa Catalunya. I, com que dius que vols fer no sé quantes coses encara, perquè tot té data de caducitat, no ens diguis la data de caducitat d'això de Caixa de Catalunya. Tu vés fent. Però, en tot el que sigui, com que donades aquestes característiques teves segur que podràs fer coses bones, importants, positives –que el país necessita, per cert–, que tinguis llarga vida i molta sort.

Moltes gràcies a tots.

nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.

nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.

nº3. Varios autores (2006) *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.

nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.

nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.

nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.

nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.

nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.

nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.

nº10. EABIS, *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa* (2006), Barcelona: ESADE.

nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.

nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn*

multinacional i multicultural: el cas EPSON, Barcelona: ESADE.

nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.

nº14. CASTÍNEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. Els valors dels lideratges*, Barcelona: ESADE.

nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.

nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el lideratge. Organitzar i liderar, el què, el com i el quan*, Barcelona: ESADE.

nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.

nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.

nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad* Barcelona: ESADE.

nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.

nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE

nº22. TODOÍ, Adolf (2009), *Pensar el lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.

ESADE

Per fer consultes o sol·licitar
més informació sobre la
Càtedra Lideratge*S* i
Governança Democràtica,
podeu dirigir-vos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62
08034 Barcelona
Tel.: + 34 932 806 162
Fax: + 34 932 048 105
a/e: catlideratges@esade.edu