

ESADE

Carlos Losada



# Pensar el Lideratge L'entorn quotidià on s'exerceix el lideratge

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

**Pensar el Lideratge.**  
**L'entorn quotidià on s'exerceix el lideratge.**

Transcripció de la conferència impartida l'11 de març de 2010 a ESADE Barcelona, en el marc del programa *Pensar el Lideratge 2010*.

Carlos Losada

Lloc de publicació: Barcelona  
Edició: Càtedra de LideratgeS i Governança Democràtica  
Any d'edició: 2010

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 Lideratge*S* i Governança 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:



**ESADE**  
Business School

Executive Education



# L'ENTORN QUOTIDIÀ ON S'EXERCEIX EL LIDERATGE



### Carlos Losada

Parteixo d'una idea, per a mi molt important, del què és liderar. Hi ha una cosa, que potser ha passat inadvertida i que al meu entendre és molt poc sana, que és afirmar que liderar és diferent, és una altra cosa que gestionar o que dirigir. Jo sóc absolutament contrari a aquesta afirmació. Aquesta sessió la fem amb la intenció de condicionar la reflexió posterior, perquè aquesta sigui en clau realista. Per això, ja ho veureu, la reflexió o el recorregut discursiu que us proposaré avui va en aquesta línia. Intentaré que sigui relativament breu, perquè després puguem discutir i aprofundir el màxim possible.

El que m'agradaria, en primer lloc, és revisar intuïtivament què hi tenim al cap quan parlem de lideratge, de ser líders. I després, us diré en què ens hauríem de fixar. En què ens fixarem avui i en què crec que ens hauríem de fixar.

Anem a la primera part. Aquí hi tenim uns quants líders, homes i dones mundialment coneguts. Fixeu-vos-hi bé: darrere d'aquestes imatges, què hi ha? Estem pensant en grans persones que són capaces de fer grans coses, que transformen la realitat, que tenen un atractiu personal, que són capaces d'arrossegar, que tenen carisma. Aquest és, malgrat que no es digui, el missatge que anem rebent constantment quan veiem aquestes imatges. I en canvi, ens oblidem del més quotidià, de la vida absolutament quotidiana, del que fareu demà, de la gent amb qui treballareu demà, del conflicte que tindreu demà amb una persona a qui li heu de dir alguna cosa difícil, o de compartir alguna informació amb els vostres col·laboradors, o d'intentar engrescar un equip que està tocat perquè les coses no van gaire bé, etcètera.

O sigui, ens oblidem de la realitat més quotidiana. I això és el que m'agradaria introduir. Després,



ja veureu moltes dades empíriques. Per tant, vull desfer aquesta imatge que “el líder és una persona que ens orienta i que ens treu dels problemes en un determinat moment” per col·locar-nos en una clau molt, molt més quotidiana. Això és el que m’interessaria, perquè aleshores ens permetrà repensar tot allò que farem durant aquestes sessions en clau molt més realista.

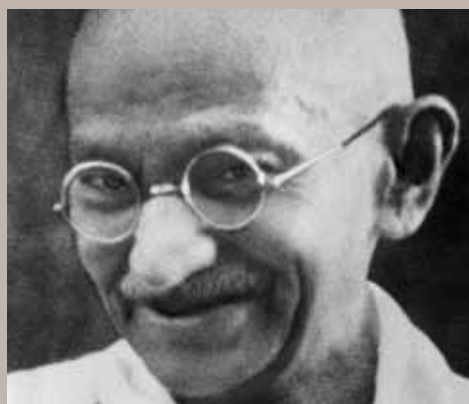
Bass (per començar a desfer mites) va continuar un estudi sobre lideratge que havia començat un professor que, en el seu moment, va ser un referent mundial, als anys cinquanta i seixanta, que es deia Stogdill. La publicació resultant és un recull de tots els estudis, fins a finals dels anys noranta. Té més de vuit mil referències bibliogràfiques sobre el lideratge i és impressionant, perquè és difícilíssim trobar-ne una que sigui idèntica a l'altra. Totes tenen algun matís. Sembla que el punt de trobada de tots o de la gran majoria dels

autors és que el lideratge afegeix dues coses a un grup de persones: una persona, un líder que orienta (o sigui, “Estem mirant cap allà, hem de mirar cap allà”), i que t’empeny en aquella direcció. Això s’ha formulat de totes les maneres possibles. Alguns en diuen alinear; d’altres en diuen ser un imant que atrau; actualment hi ha formulacions més sofisticades, però en el fons és orientar i empenyer. Les expressions tradicionals eren “orientació i motivació”. Eren les dues expressions més tradicionals en els autors. Insisteixo que hi ha moltes finors, que s'utilitzen paraules per matisar una mica el que es vol dir, però aquestes serien les dues funcions que són més comuns a la majoria de definicions de què és liderar.

Aquesta jo crec que ja no és una reflexió tan allunyada de la realitat quotidiana com la que hem fet abans. Però per apropar-la més, per si encara quedés algun dubte, anem a veure en quin entorn







## El context és clau

### Exemples

#### SITUACIÓ A

lideratge d'un equip de 7 investigadors sobre la malària a l'Hospital Clínic, al qual li estan ampliant el pressupost.

#### SITUACIÓ B

lideratge de Gas Natural en el procés de l'opa, amb una ofensiva mediàtica molt forta.

#### SITUACIÓ C

lideratge de la Direcció Regional de Correus en plena situació d'estabilitat.

...

es produeix el lideratge, anem a dibuixar el què és liderar. Alguns de vosaltres, amb els que he tingut ocasió de compartir alguns programes d'ESADE, recordareu alguna d'aquestes dades. I m'interessa, doncs, recuperar-les, perquè realment ens col·locaran a la vida, jo crec, més quotidiana.

A veure, el primer (situació A): lidera, i de manera diferent, però lidera, i de manera, insisteixo, força diferenciada: es tracta d'una persona que està al capdavant de set investigadors so-

bre malària a l'Hospital Clínic. I, a més, li estan ampliant el pressupost. Aquest lidera un entorn apassionant, amb recursos, etcètera. Lidera.

En la situació B, lidera també el conseller delegat de Gas Natural —ara Gas Natural Fenosa— en un procés d'OPA amb una ofensiva mediàtica fortíssima. Hi ha dossiers que corren pels mitjans de comunicació dient veritables mentides. Hi diuen coses sobre la seva vida personal, del seu patrimoni, etcètera. Aquest també lidera. I és una altra situació, força diferent.

erceix

ensar el lideratge  
ora febrer 2008  
r Carlos Losada

ISADE

Entorn què i a on s'exerceix  
el lideratge

Programa: Màster en Lideratge  
Mòdul: Lideratge  
Temari: Lideratge





En la situació C, també lidera el director general de Correus en una situació de plena estabilitat. Correus tradicionalment (ara ja no) era un dels llocs més estables i aquest senyor cada dia havia d'obrir a una determinada hora, tenia molts funcionaris que, tots, feien pràcticament el mateix, estava tot regulat, estava tot absolutament estandarditzat. I aquest també havia de liderar. Doncs tots aquests, tots tres, orienten i motiven. Què vull dir? (I ja anem baixant una mica a la realitat més quotidiana)... Jo el primer que faré serà donar-vos moltes dades i després preguntar-vos: "Si això és així, quines conseqüències en traiem per liderar en un entorn quotidià?" Aquesta serà la pregunta final amb la que obrirem el debat. Bé, el primer que hem de tenir en compte és que aquests tres exemples, i molts d'altres que podríem haver posat, són situacions molt diverses. En totes es lidera, però en situacions molt diverses. D'alguna manera, el primer missatge és el d'aquell lideratge transformador, carismàtic, atractiu, que té

la capacitat de mobilitzar la societat i d'abordar els problemes que d'altres no poden abordar, etcètera. D'aquella imatge, hem passat a coses més quotidianes i ens hem adonat que el context és important i que hi ha diferències substancials. Liderar a l'Hospital Clínic, liderar a Correus o liderar una empresa gasista. Les variables d'entorn i context són molt importants. Hi ha característiques pròpies de l'entorn de l'empresa o la institució (no és el mateix estar en el sector públic que en el privat, no és el mateix estar en una companyia en plena crisi, que estar en una en expansió, no és el mateix estar en un entorn que requereix innovació que en un lloc que requereix regularitat). I això influeix, això és important. Les característiques pròpies del lloc on s'enquadra l'organització. Una organització gran, vella, estatal... tot això influeix en la direcció i el lideratge.

També hi influeixen les característiques pròpies del lloc. No és el mateix estar en una direcció

d'operacions que en una direcció de màrqueting, com a cap d'estudis d'un col·legi o com a secretari d'un ajuntament. No és el mateix. Són les característiques pròpies del lloc i de la unitat que un supervisa que també afecten. No és el mateix estar tot just per damunt del que treballa, en una cadena de muntatge -abans en deien el capatàs- que ser conseller delegat o president d'un consell d'administració.

I finalment, una variable que no seria d'entorn, però que també és intrínseca: la pròpia persona també modifica substancialment el lideratge.

El primer que es veu quan observem algú que dirigeix i lidera, que és responsable d'una unitat del que sigui i de qualsevol nivell, amb les diferències que comentàvem d'entorn, tipus d'organització, etcètera, és que el volum de treball, en quantitat i ritme, és molt elevat.

Aquí tenim algunes dades sobre hores de dedicació. Això vé de la meua tesi doctoral i per això vaig tenir l'ocasió, en aquella època, de fullejar documents tan antics com els primers estudis que es van fer, que eren de Nolting (1942), que deien: s'ha de ser a la feina cinquanta-quatre hores a la setmana. O Burns (1954): entre quaranta i quaranta-cinc hores a la setmana (per a directius i enginyers, que era la seva mostra en aquest cas). O Horn & Lupton (1965): al voltant de quaranta-quatre hores. Això era molt interessant, perquè les diferències entre diferents llocs eren brutals. Hi havia gent que estava a seixanta-cinc hores i que estava tot just en la mitjana del que serien en aquest moment els convenis. Mintzberg (1973), un clàssic: quaranta-cinc hores de feina a la setmana o més. Kurke & Aldrich (1983): quaranta-quatre hores de feina a la setmana. Stewart (1988): cinquanta hores a la setmana. Boisot (1991): quaranta-vuit hores. Ammons (1989) (aquesta és la més àmplia de totes les mostres; cinc-cents catorze persones): cinquanta-sis hores (està fet bàsicament a l'Administració Pública, entre alcaldes). Deutschman (1992): entre quaran-

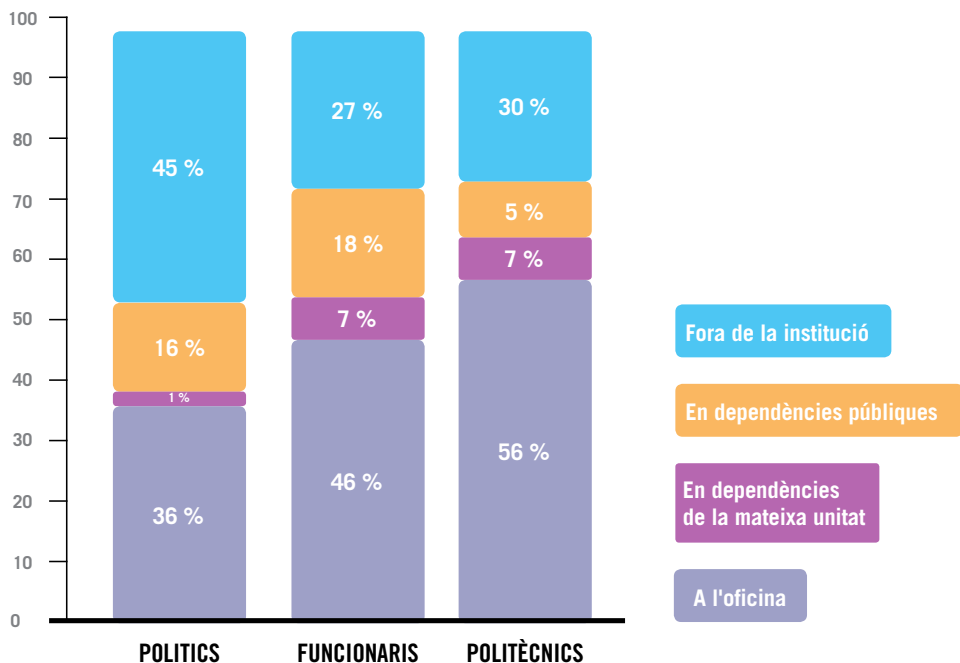
ta-cinc i cinquanta. La meua, del 2003 (la darrera que vaig poder fer), es movia entre les quaranta-cinc i les seixanta-cinc hores. Els de seixanta-cinc hores eren polítics (ara ja ha passat molt de temps), en Xavier Trias, quan era a Presidència de la Generalitat; el Conseller Hernández, que estava a Governació; dos alcaldes, un de l'Escala i l'altre de Calaf. En alguns d'ells, més de seixanta-cinc hores.

Què ens estan dient aquestes dades? Bé, doncs que això d'exercir el lideratge, aquesta imatge tan típica que de vegades tenim d'orientar, de motivar, de transformar la realitat, es produeix en un entorn on la quantitat i el ritme de treball són molt elevats i on el treball directiu que es fa a través del lideratge ocupa tant de temps com un l'hi vulgui dedicar. O sigui, jo no sé si aquesta és la vostra experiència, però si teniu dotze hores, n'hi acabeu dedicant dotze. I si en teniu catorze, doncs catorze. I si en teniu cent, n'hi dedicareu cent. Hi ha gent més ordenada que s'autolimita més. Però el que és molt apassionat i està molt implicat en la feina (i no té obligacions a casa, perquè si hi té obligacions, és una altra cosa), doncs hi dedica molt de temps. El treball directiu ocupa tantes hores com se li pugui o vulgui donar.

On es desenvolupa el lideratge (per continuar amb aquesta caracterització quotidiana de l'entorn del lideratge)? Doncs, en el cas de l'observació de Burns que hem comentat abans, entre el 80% i el 90% dels casos dins de l'empresa. Segons Horn & Lupton, el vuitanta-cinc per cent dels casos, dins vs. el 15% dels casos fora. Fins i tot hi ha entre un dos i un nou per cent de gent que fa feina a casa, que s'emporta feina a casa.

Què fa un líder durant aquest temps? Un 26% aproximadament (segons la mostra de Kurke & Aldrich), fa treball d'oficina, és a dir està tancat i fa feina. En la meua mostra del 2001, era un disset per cent. Escriure, agafar el telèfon, etcètera. Això ha canviat una miqueta, tot i que no gaire. Però ha canviat: ara amb correu electrònic i en gene-

## Factor de contingència politic



ral, les noves tecnologies, això ha augmentat. El treball d'oficina és llegir el correu, llegir informes, llegir el diari, mirar dades que un té sobre la taula, en fi... Aquí el líder està sol. Al telèfon hi està entre el vuit i el quinze per cent del seu temps en la mostra que era de les més altes, la meua. En reunions concertades s'hi passa entre un cinquanta i un quaranta-cinc per cent del seu temps. Aquí també hi ha molts elements geogràfics, de cultura. Als Estats Units varia una miqueta. Reunions no

concertades o contactes casuals: entre el dotze i el vint-i-dos per cent del temps. I sortides (se'n diuen gires) per veure què fa la seva gent, doncs entre un tres i un u per cent del temps. I mentre fas tot això, has d'exercir el lideratge. Mentre estàs amb tot aquest embolic, en aquestes llargues hores hom ha d'exercir el lideratge.

Aquesta mostra és de Mintzberg i diguem-ne que és el mateix (reunions programades: un 59%. Re-



## Què fa?

Mitjans	Kurke i Aldrich (1983)	Losada (2001)
Treball d'oficina	26%	17%
Telèfon	8%	15%
Reunions concertades	50%	45%
Reunions no concertades i contactes casuals	12%	22%
Gires	3%	1%

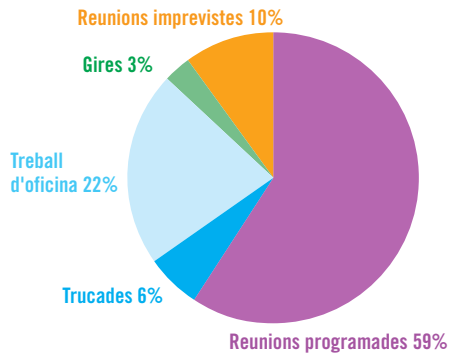
unions imprevistes: un 10%. Gires: un 3%. Treball d'oficina: un 22%. Trucades: un 6%.

Fixeu-vos en una cosa interessant: la major part del temps el líder està amb altres persones. És un treball intens amb altres persones.

Això és d'un ministre, el ministre a Suïssa... Això sí que va ser força interessant, perquè és un lloc molt relacional. Fixeu-vos-hi, el directiu passa al voltant del 50% del seu temps amb gent que treballa amb ell, ja siguin col·laboradors, subordinats, etcètera. Amb superiors, si és que en té, un 7%. I amb clients, proveïdors, altres institucions, un 21%. Amb companys iguals, un 16%. I amb altres: un 8%. Aquest cas pràcticament coincideix amb l'anterior. Un cas seria del sector privat i aquest és del sector públic.

## ... intensiva en la relació interpersonal

Distribució d'hores



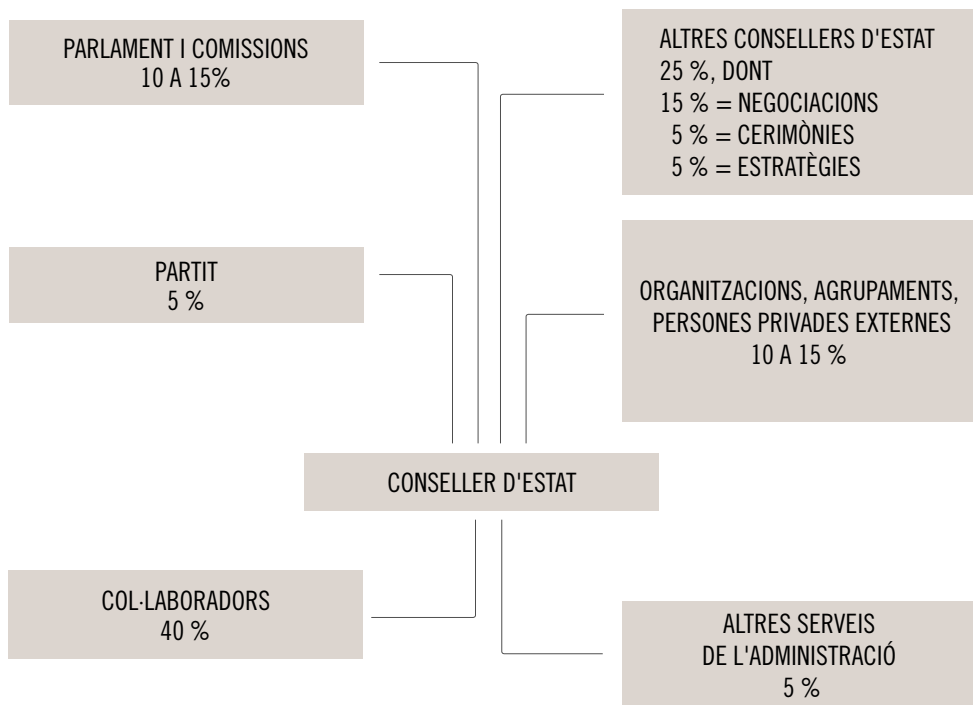
Font: Mintzberg, 1973

I mentre està fent tot això, el que sorprèn, sobretot perquè la majoria de vosaltres segur que heu estudiat alguna carrera o ha fet uns estudis llargs o algun grau o el que sigui i s'ha passat molta estona fent el mateix: estudiar de valent... Doncs això és el més contrari a dirigir i, a través de la direcció, liderar. La norma és que tinguis activitats extraordinàriament breus. En el cas de Mintzberg, el 49% de les activitats dels directius requereixen menys de nou minuts. O sigui, en moltes ocasions, en menys de nou minuts has d'haver enllestit, de mitjana. Kurke & Aldrich afirmen que en un 63% dels casos, les activitats duren menys de nou minuts.

I aquí, em feia vergonya posar-ho, però a mi em sortia... Perquè aquests senyors, quan van fer l'estudi, no mesuraven les activitats que duressin menys d'un minut. Per exemple, ara, pel passadís,

## Relacions

Temptativa d'estimació de l'estructura de temps de contactes d'un conseller d'estat



que un et digui: “Escolta’m, com tens allò que t’havia demanat?” “Ui,” diu, “escolta’m, no ho sé, però recorda’m-ho i ja t’ho enviaré.” O: “Escolta’m, aquesta persona que has vist, què tal és?” “Buf, mira-te-la dues vegades, perquè és un “saldo”, si entra a treballar aquí, ja ho veuràs!” Ells no tenien en consideració aquestes petites interrupcions, aquestes petites dades. Jo sí que les vaig tenir en

compte i la mitjana que em sortia aleshores era de tres minuts per activitat.

O sigui, estem davant d’una activitat per la qual la gent s’està hores i hores estudiant a casa seva o quieta, tal com esteu ara aquí, quan la seva vida quotidiana és un no parar de rebre inputs i reaccionar. Impacte i reacció. I una cosa





ISSUE

Entom quibus on a exercit of knowledge

Presented by [unreadable]  
[unreadable] [unreadable]  
[unreadable] [unreadable]

De burdoras a gerentes?

ISSUE  
Ra  
Ri

que diuen és que quan hom exerceix, venir a un curs d'aquests és un martiri, perquè s'està acostumat a que si el mòbil, que si un e-mail, que si entra una persona, que si veus a un altre, etcètera. Estàs interactuant constantment. I, de cop, vens aquí i no tens més remei que estar-te quiet i parat escoltant a un senyor. I això crea certa tensió.

Molt bé. I el que és pitjor pels que sou més o menys ordenats i us agrada ser bons professionals (cosa que no vol dir necessàriament que sigueu uns bons directius) és que, a sobre, aquestes activitats són fragmentades: estàs fent una cosa i t'interrompen amb una altra. N'estàs fent una altra i t'interrompen amb una tercera. I encara has de fer l'anterior i en tens una altra per fer i encara tens pendent les altres dues anteriors que encara no havies fet. Són activitats, com deia, breus i fragmentades.

Mireu, el treball d'oficina: la mitjana que li sortia a Mintzberg és de quinze minuts. Però les trucades telefòniques duraven al voltant d'uns sis minuts. Això és un deu per cent d'hora. Sis minuts. O sigui que, quan el directiu tenia una mica de calma, tenia sis minuts. I al cap d'aquests sis minuts, ja començava una altra vegada... Quan tornava a tenir una estoneta de calma, era de sis minuts. I així, successivament. Les reunions donen una miqüeta més de tranquil·litat, això sí. I, a més, les relacions són molt variades. Pots parlar de tot, quan més pugues en l'escala jeràrquica, més variades són les temàtiques. Quan més pugues en l'escala jeràrquica, arriba un moment que comences a treballar més temes i més variats. Jo recordo que en la meua observació es podien parlar tranquil·lament aquests tres minuts, començant per clients, després veure't amb una altra persona i parlar de dos o tres temes que eren relativament estratègics i dir: "Escolta, anem per aquí o anem per allà?"; o "Escolta'm, aquest ens està subministrant malament..." A continuació, parlaves de la competència, de problemes interpersonals que tens al teu equip, de possibles oportunitats, d'informació sobre amenaces,

de pressions que pots rebre, en fi, de qualsevol cosa. Clar, en un entorn com aquest, normalment hi ha certa tendència a l'estil reactiu. És a dir, em passa una cosa, rebo una informació i reaccio: "És que m'han dit que tal proveïdor ens fallarà. Escolta'm, que fem?". Mentrestant, un altre impacte. I així successivament.

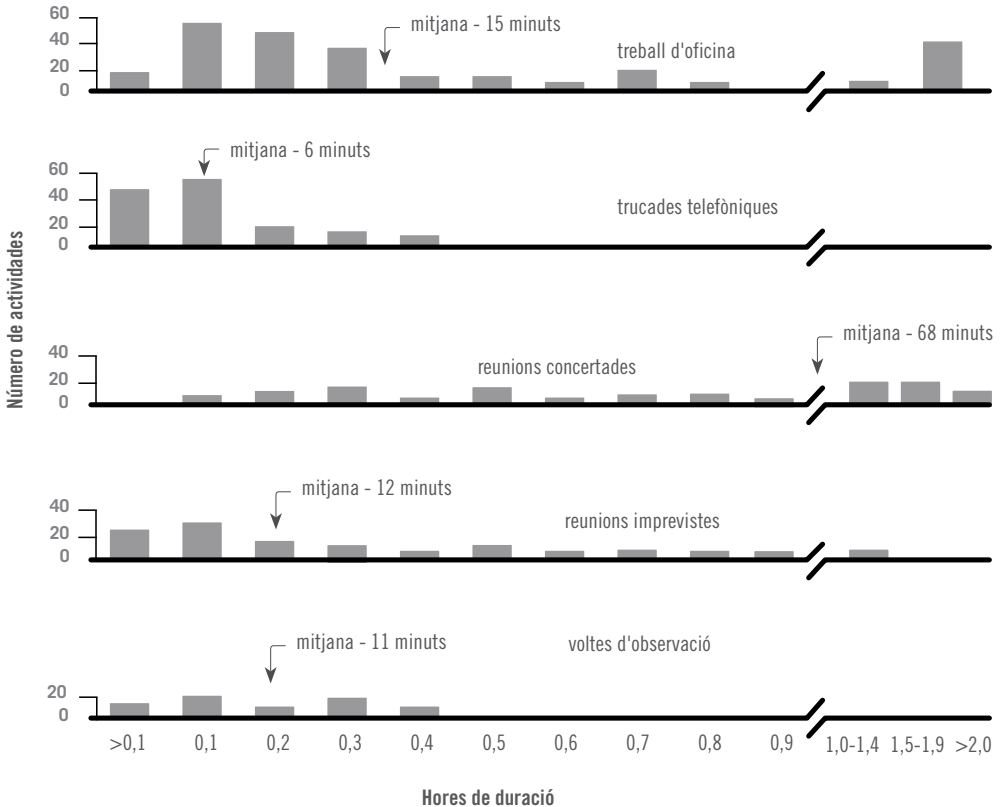
Els directius no són tan planificadors com tractadors d'informació, diuen alguns dels experts que han estudiat el món de la direcció. En definitiva, tenim un treball que és d'alta dedicació i ritme, amb una tendència a treballar més aviat dins l'organització i no tan externament. També és cert que depèn de quines àrees (les seccions comercials normalment són més externes; i quan més pugues, normalment les activitats també es tornen més externes; les àrees de producció, en canvi, són més internes; i quan més avall et trobes en la jerarquia de l'organització també tendeixen a ser més internes les activitats)..

També és una feina molt intensiva pel que fa a relacions personals (com ja hem comentat), amb activitats breus, variades i fragmentades (no acabes amb una cosa, que ja comences amb una altra) i reactives.

Si m'ho permeteu, us explico un cas real: quan vaig fer un dels estudis, em passava el dia fent el que en deien "shaddowing", que és col·locar-se al costat de qualsevol directiu que s'hagi escollit i passar tot el dia al seu costat, com si l'anessis filmant, i veure què passa, què fa. Intentava arribar fins i tot a casa d'ells i esmorzar amb ells si podia, encara que la majoria no em deixaven. I aleshores m'esperava que sortissin, me n'anava amb ells fins la feina etc.

Recordo un cas concret: mentre baixàvem caminant pel carrer Vallirana el directiu m'havia estat dient que a l'inici del dia tindria una estona per poder llegir un informe que tenia sobre com havien anat unes coses. Com disculpant-se, deia: "Bé, tinc una estona, ja ho veuràs, al principi tinc uns

## ... activitats breus...



minuts...”. Aleshores vam entrar. Anava amb tot l’interès per llegir el que tenia previst... Tal i com entra, no es treu ni l’abric, li sona el telèfon i li passen un proveïdor d’una campanya que havien llançat (el proveïdor era qui els feia els fulletons) i aquest li diu que no els lliurarà, perquè no hi arriba a temps..

Bé, va passar de dir “Ara tinc una estona de tranquil·litat” a sulfurar-se i dir “Escolta’m, si em fas això, no et torno a demanar mai més res; no em pots deixar sol, ja tinc tota la gent convocada”... En fi, es va posar a dos-cents. Aleshores, va penjar el telèfon: li tocava llegir l’informe. Agafa l’informe

## ...TENDÈNCIA A L'ESTIL REACTIU

### APPENDIX 8.3.1.1.G. QUI COMENÇA EL CONTACTE?

	TEMPS DEDICAT A ACTIVITATS INICIADES PER...				Minuts totals	% DE TEMPS DEDICAT A ACTIVITATS INICIADES PER...				
	1. L'executiu mateix	2. Altres	3. Acord mutu	4. Agenda		1. L'executiu mateix	2. Altres	3. Acord mutu	4. Agenda	
<b>OBSERVACIÓ</b>										
<b>POLÍTICS</b>										
Mitjana	221,3	139,8	139,3	198,8	699,0	32,3	21,0	19,6	27,1	100,0
Desviació estàndar	70,2	134,3	115,2	170,6	490,3	11,9	22,6	16,8	22,8	74,1
	0,0									0,0
<b>FUNCIONARI</b>										
Mitjana	183,3	69,3	72,5	154,8	479,8	38,2	14,6	18,9	28,3	100,0
Desviació estàndar	77,8	28,1	59,0	149,0	313,9	9,2	3,9	18,5	25,0	56,6
	0,0									0,0
<b>POLÍTICS-PROF</b>										
Mitjana	201,0	106,0	107,7	145,7	560,3	37,4	21,4	17,6	23,6	100,0
Desviació estàndar	32,0	94,9	118,7	141,2	386,9	13,3	22,6	19,5	22,8	78,2

**NO SÓN PLANIFICADORS: → TRACTADORS D'INFORMACIÓ**

Implicacions... (3)

ha temps per aprofundir, com  
gestionar la superficialitat a què es  
obligats?

Queda la reflexió a fons sobre  
desenvolupar criteris?

Implicacions i recomanacions

DELL







i comença a mirar quatre línies, neguitós, pensant “Déu meu, el que em passarà ara si no em serveixen els fulletons”... I tal com comença a llegir, la secretària li truca i li diu: “Escolta, que et demana el cap”. I ell li diu: “Però escolta, que jo ara tenia aquests moments de tranquil·litat! Ja ha arribat?” I ella li diu: “Sí, sí, ja saps que està com una abella”. Així que hi va anar. I jo vaig voler-hi anar també, però no em va deixar entrar. Després em vaig assabentar que no hi vaig poder entrar perquè tenien un conflicte entre ells. Per això no hi vaig poder anar. Quan finalment va sortir, li vaig preguntar: “Què tal?” “Una esbroncada que no t’ho pots ni imaginar!” Va dir-me: “I ara, a sobre, d’aquí a deu o vint minuts me n’he d’anar a parlar amb tot el meu equip per engrescar-los i animar-los. Tu et penses que jo ara tinc ganes d’engrescar-los i animar-los?” Diu: “És que no puc fer el que volia fer, m’ha trucat aquell poca-vergonya i a sobre m’han esbroncat. Això és horrible!”

Bé, això, si voleu, no passa moltes vegades. També pot ser tot suau i positiu: entre tranquil·lament, salutades, tens el teu temps per llegir i després vas a la reunió, etcètera. Però posava aquest exemple per dir que aquest és un entorn (el positiu també) on s’ha de liderar i on s’ha de tirar cap endavant. En aquest entorn, has de ser capaç de resoldre problemes i respondre a crisis, de fer de gestor d’anomalies etc. I si ho fas bé, et legítima per liderar millor. Has de fer que millorin les coses, és el que s’anomena el rol d’innovador. I si ho fas bé, et dóna legitimitat i la gent creu més en tu i et té en millor consideració. Has d’assignar mitjans, diners, temps, o aconseguir-los. Has de saber negociar durant aquest temps. Estàs negociant moltes vegades, quasi constantment. El que se’n diu el rol de negociador. Amb tot això, vas prenent decisions. Has d’assabentar-te del que està passant quan hi ha un embolic, has d’estar a l’aguait, has d’assabentar-te del que passa al teu entorn, vetllar perquè no hi hagi coses rellevants que no passin per tu. Has de ser capaç d’informar constantment a la teva gent, a la gent que està al teu voltant. Has d’informar de tot el que s’està esdevenint al teu entorn, en reunions, etcètera. Sovint has de representar la

institució. Has de relacionar la institució i mantenir una sèrie de contactes propis o que tinguin un rol d’enllaç i, en aquest entorn i fent tot això, has d’oferir visió (que és propi del lideratge), has de generar confiança (que és una altra característica pròpia de liderar), has de ser empàtic (tots els estudiosos del lideratge diuen que un líder és empàtic i ha de tenir capacitat de saber-se posar en el lloc de l’altre), has de saber motivar com dèiem abans, i has de saber engrescar més enllà de motivar. Recordo un professor, que sempre deia: “El que li demano a la direcció és que m’apassioni”. No engrescar, apassionar!

Una consideració més: allò que dèiem a l’inici del gran líder, s’ha de fer en un entorn molt quotidià. No ens equivoquem. Això s’ha de dur a terme en un dia a dia que és molt quotidià. El lideratge és el component més interpersonal del dirigir. De tot el que fem, que és dirigir, és en el component de relació interpersonal on es viu el lideratge. I normalment es produeix en el context de les persones, també dels grups i, quan ets molt amunt, en el context de tota la organització.

Bé, doncs aquí comencen les preguntes: quins suggeriments ens podem fer per poder liderar en un entorn quotidià com aquest? Què implica aquest treball trepidant, breu, variat, fragmentat i reactiu que hem vist per a les capacitats intel·lectuals que són necessàries per liderar? Quines implicacions té? Què implica aquesta intensitat de relacions interpersonals? Què implica aquest treball trepidant per a les capacitats afectives? Quines implicacions té pel seu temps, a l’hora de gestionar-lo? El líder és l’amo o el servent del seu temps? I si no hi ha temps per aprofundir, com es tracten els temes que requereixen profunditat? Si no hi ha temps per a aprofundir, com es poden gestionar des d’aquesta superficialitat amb què moltes vegades ens veiem obligats a treballar? On queda la reflexió a fons dels temes en els que cal desenvolupar un criteri i informar-se a fons?

Moltes gràcies.





- 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 (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, 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. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Lideratge. El valor 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.** TODO, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23.** JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva d'Espanya i Catalunya*, Barcelona: ESADE.
- nº24.** BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25.** VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26.** SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27.** MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28.** SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Lideratge. Les competències en l'exercici efectiu del lideratge*, Barcelona: ESADE.
- nº29.** ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30.** SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31.** LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Lideratge. L'entorn quotidià on s'exerceix el lideratge*, Barcelona: ESADE.



**ESADE**  
Business School

Executive Education