

ESADE

Ricard Serlavós



Pensar el Lideratge

Les competències en l'exercici efectiu del lideratge

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Pensar el Lideratge.
Les competències en l'exercici efectiu del lideratge.

Transcripció de la conferència impartida el 25 de febrer del 2010 a ESADE Barcelona, en el marc del programa *Pensar el Lideratge 2010*.

Ricard Serlavós

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 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:



ESADE
Business School

Executive Education



LES COMPETÈNCIES EN L'EXERCICI EFECTIU DEL LIDERATGE

Mirar de connectar el lideratge i les competències és mirar de connectar dos conceptes i dos fenòmens que estan en boca de tothom i, al mateix temps, són objecte de polèmica i discussió.

Si parlem de lideratge, sobretot ara que estem en el “post-efecte” del fenomen Obama -amb un cert desencís respecte el que eren les expectatives que havia generat la seva aparició a l'escena internacional- doncs, òbviament, obrim un primer interrogant, una primera qüestió. Les competències també estan en boca de tothom. És a dir, en parlem en el món de l'empresa, en parlem en el món de la universitat (Bolonya, com sabeu molt bé, incorpora el compromís de facilitar el desenvolupament de les competències dels estudiants de les diferents carreres). Per tant, són dos conceptes, dos temes, que avui són al centre d'atenció.

Parlar de lideratge és parlar d'un fenomen polièdric que es pot abordar des de perspectives molt diferents. La perspectiva de les competències és una perspectiva limitada i molt acotada. Òbviament, durant les properes setmanes tindreu la oportunitat d'obrir molt més el ventall. De fet, a mi em va molt bé començar, perquè us passarà com a “*Les noces de Canaán*”, que el millor vi us el trobareu al final.

Quin és el propòsit de la meva intervenció? Doncs és, bàsicament, aportar una reflexió sobre quin tipus de contribució es pot fer al lideratge des del camp de les competències. I per fer-ho, m'agradaria tractar tres aspectes: per un cantó, veure què podem entendre per *efectivitat* en l'exercici del lideratge (i aquí m'estic endinsant en un territori que segur que els meus col·legues i amics, en les properes setmanes, aprofitaran per discutir). En segon lloc: què ens aporten les competències en la recerca de mecanismes que

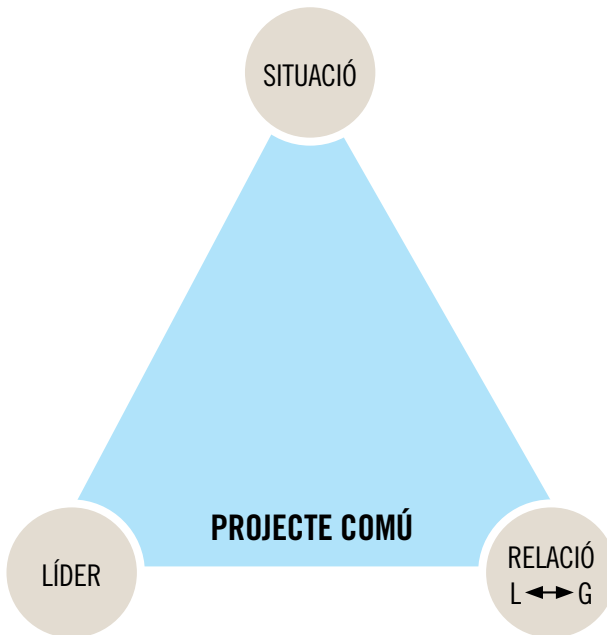
facin més efectiu l'exercici del lideratge. I finalment, m'agradaria aprofitar l'experiència dels darrers set anys del programa *Lead* d'ESADE, que és un programa d'avaluació i desenvolupament de competències directives, per donar-vos algunes pinzellades de resultats que hem anat recollint dels perfils de competències de les persones que han passat per aquest programa. Penseu que tenim ja una base de dades de més de dos mil set-cents directius que han passat pel *Lead*. Per tant, comencem a tenir certa informació sobre el perfil de competències de la gent que passa pels nostres programes.

I què entenem per efectivitat en l'exercici del lideratge? Deixeu-me que comenci abordant tres maneres d'aproximar-se al tema del lideratge. Una primera manera és centrar-se en el que són els líders, en el que fan els líders, en les motivacions que tenen es líders. En definitiva, centrar l'atenció en la figura de les persones que anomenem o que considerem líders. Aquesta és una aproximació possible. Una visió reduccionista del que són les competències ens diria que estem situats en aquesta perspectiva. És a dir, que intentem abordar la comprensió del fenomen del lideratge centrant-nos en la figura del líder, en les seves capacitats, en com fa les coses, en per què fa les coses etcètera. Bé, és una perspectiva possible.

Una segona perspectiva és la de l'anàlisi de la relació que s'estableix entre el líder o els líders i el grup. Per tant, aquí el focus principal està en veure la dinàmica d'aquesta relació i, per què no, en veure quin és el procés a través del qual aquesta relació acaba produint un determinat tipus de procés i un determinat tipus de resultats.

Una tercera aproximació possible al tema del lideratge i al tema de l'efectivitat del

Tres enfocaments



lideratge és centrar-nos en la situació, en el context. És intentar entendre què és el que ha generat la necessitat o l'aparició d'aquest lideratge, quines són les condicions del context o de l'entorn en què aquesta relació amb el líder i el grup es produeixen i, per tant, intentar d'entendre el que pot explicar perquè finalment, aquesta situació acaba essent reeixida, o no, en funció dels elements de l'entorn.

Evidentment, l'efectivitat en l'exercici del lideratge ens requerirà integrar totes aquestes perspectives. I per tant, caldrà pensar en el perfil, en les característiques necessàries per exercir el lideratge, però el que veurem és que això depèn molt del tipus de grup que hom ha de liderar, de les característiques d'aquest grup, de com s'ha format, dels perfils de la gent que l'integren, del grau d'homogeneïtat o d'heterogeneïtat que té aquest



grup i també, òbviament, de quin és el context en que aquesta relació de lideratge s'esdevé i en com el líder és capaç d'adaptar-se a aquestes circumstàncies o a aquestes condicions per poder donar la millor resposta possible.

En les properes sessions tindrem l'ocasió, per exemple, de parlar d'estils de lideratge. O sigui, de diferents maneres d'organitzar aquesta relació entre el líder i el grup, que tenen molt a veure amb aquesta capacitat d'adaptar-se a les característiques de cada grup i al context o situació concreta que es planteja.

Bé, si parlem de lideratge efectiu (hi tornaré una mica més tard), una primera qüestió és fins a quin punt lideratge efectiu equival a lideratge responsable. I aquesta és una qüestió extremadament debatuda avui. Un líder és efectiu quan aconsegueix realment tirar endavant el projecte que s'havia proposat? Però aquest projecte al servei de qui està? De quina causa, de quins grups d'interès? Una cosa és pensar en els interessos de l'accionista o en els interessos dels actors interns de l'organització i una altra és parlar o pensar en els interessos d'altres grups que es poden veure afectats per aquest exercici del lideratge.

Tota posició de lideratge és una posició, podríem dir, de privilegi. Situades en una posició de lideratge, les persones acostumen a tenir una capacitat d'intervenció i d'acció sobre l'entorn realment important. Algú us parlarà en algun altre moment de lideratge transformador: Bé, doncs aquest poder de fer que les coses realment canviïn, al servei de què i de qui s'està posant? I això ens plantejaria, per tant, aquesta qüestió d'efectivitat i de responsabilitat en l'exercici del lideratge.

De definicions del que és el lideratge n'hi ha moltes. Jo m'aventuro a proposar-ne una de

Yukl, de l'any 2006. Yukl és una de les persones que ha estudiat més, i més a fons, el fenomen del lideratge. Aquest home s'ha dedicat a recollir totes les definicions de lideratge que existeixen —n'ha arribat a inventariar més de dues mil— i finalment s'ha atrevit a fer-ne una certa síntesi. A mi m'ha semblat una definició realment interessant, sobretot des del punt de vista del que vull anar plantejant.

En primer lloc, hi ha la idea del lideratge com a procés. I, fonamentalment, com a procés d'influència. Aquesta és una qüestió a la que tornarem, i ja veureu, endemés, que, quan parlem de competències en l'exercici del lideratge, aquesta capacitat de convèncer, d'influir sobre altres es absolutament crítica. Però és un convenciment que el que intenta és aconseguir la comprensió i el consens. I si volem aconseguir la comprensió i el consens, el que implícitament estem dient és: *"Aquí hi ha una determinada situació que pot ser de tensió, de conflicte, de canvi, on realment no és tan fàcil que tothom estigui d'acord amb el que s'ha de fer ni amb com s'hauria de fer."* I per tant, aquesta capacitat d'influència es posa al servei de la recerca d'aquest màxim grau de consens possible per abordar una situació que pot ser nova, que pot ser crítica, que pot ser conflictiva, i em sembla que això —insisteixo— és important de tenir-ho en compte.

Per tant, hi ha una situació de canvi, hi ha una voluntat de canviar, hi ha una idea clara que realment les coses han de fer-se d'una manera diferent, i hi ha una consciència que convé convidar o arrossegat el màxim nombre de persones possibles cap a aquesta direcció. I, per un altre cantó, el lideratge suposa ésser capaç de conduir, d'aconseguir que les persones acabin, de manera col·lectiva, assolint els objectius que s'havien proposat

“El lideratge és el procés d’influir sobre altres persones per a aconseguir la seva comprensió i consens sobre les accions i mesures necessàries en una situació donada, i el procés de facilitar els esforços individuals i col·lectius per a aconseguir objectius comuns.”

(Yukl, 2006)

o que s’acabi aconseguint tirar endavant el projecte comú que s’havia proposat.

Si el lideratge és exercir influència, em sembla que és important que pensem en quines són les bases sobre les que es fonamenta l’exercici d’influència. Òbviament, una primera base pot ser la raó. O sigui: apel·lar a la lògica, al sentit comú; apel·lar a la realitat dels fets. Per exemple: *“Hem de passar l’edat de jubilació de seixanta-cinc anys a seixanta-set i us plantejo una sèrie d’arguments lògics, acompanyats d’una sèrie de dades, sobre l’evolució de la població en els propers anys i sobre el risc estimat de fallida del sistema de la Seguretat Social.”* Estic apel·lant a la raó, estic apel·lant a la lògica dels fets i a les dades.

Tot exercici d’influència —i d’això en parlaré una mica més endavant— el que demana també és una certa capacitat d’apel·lar a les emocions, als sentiments, sobretot si el que

volem no és imposar una determinada idea, sinó que el que ens proposem, com us deia en la definició anterior, és convèncer, és obtenir un grau de consens el més elevat possible. Hi tornaré després, perquè veureu que quan parlem de competències, del que realment estem parlant és d’una eina de gestió que permet combinar l’ús de la raó i l’ús de les emocions i dels sentiments per aconseguir que es facin les coses.

I, en tercer lloc, una idea important, extreta de Rafael Echevarría, un sociòleg que actualment està reflexionant molt a fons sobre el fenomen del lideratge, sobretot sobre com, a través del *coaching* i dels processos de suport es pot ajudar a la gent a desenvolupar les capacitats de lideratge. I el que ell ens ve a dir és que aquesta capacitat d’influència també té molt a veure amb els propis judicis que la gent fa del líder. Judicis que es fonamenten en el tipus de discurs que fem, és a dir en la retòrica.

“El poder que assolim sobre els altres per a conferir autoritat a les nostres declaracions i acceptació a les nostres demandes depen no només de les nostres competències, sinó, molt particularment, dels judicis que fan els altres de nosaltres.”

(Rafael Echeverría, 2007)

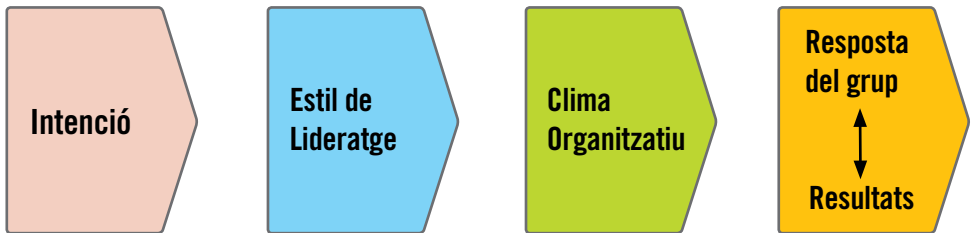
O sigui que si parlem, per exemple, del fenomen Obama, és evident que una part importantíssima de la seva enorme influència en una primera etapa de la campanya electoral, i fins fa molt poc, es fonamentava bàsicament en això. És a dir: en la capacitat de construir un relat, un discurs, que la gent comprava. Però compte! Perquè la gent no només comprava el discurs en sí, sinó que el que la gent feia era veure, a través del discurs, a una determinada persona. És a dir: atribuïen a aquesta persona unes determinades capacitats o competències, certes o no, perquè naturalment, eren simplement paraules i no fets. Però li atribuïen, a través d'aquest discurs, una determinada capacitat de fer coses.

Per tant, quan parlem de la capacitat d'influir sobre els altres, és important tenir en compte que hi ha un doble flux: per un cantó, és el que el líder realment pot fer envers els altres, però una altra cosa també és el que

passa dels altres envers al líder. És a dir: la visió que n'acaben tenint en funció del discurs que acaba fent (o de vegades també, com ens diria Echeverría, de les comparacions que la gent fa entre aquest discurs i les característiques que n'extreuen i el discurs i les característiques que atribueixen a altres líders).

A Espanya, en aquests moments, passa una cosa molt divertida en les enquestes que es van fent sobre les opinions dels líders polítics i quan es compara a en Zapatero i a en Rajoy.. És una cosa molt curiosa. Vull dir que es podria analitzar una mica en aquests termes. És a dir: la gent avalua a un i a un altre comparant-los, comparant els seus discursos, atribuint unes determinades capacitats als seus discursos. En realitat, és una comparació que més que entre referents d'excel·lència, probablement seria entre referents -si em permeteu l'expressió- de mediocritat. Però en definitiva, hi ha aquest fenomen.

Procés d'influència



Bé, aquest procés d'influència a la pràctica funciona a través d'una sèrie d'etapes. La primera etapa sempre és la intencionalitat del líder. O sigui: quan algú es proposa influir sobre els altres, hauríem de suposar (algú em podria dir que en alguns casos és molt suposar), que hi ha algun projecte al darrere, que hi ha una intenció que, compte!, pot ser de caràcter col·lectiu o que pot ser de caràcter personal. Però entendre la intenció que hi ha al darrere, com veureu més endavant, és un element important. De fet, quan parli, per exemple, més específicament de les competències, veureu que la manera de mesurar una competència és fixant-nos en les conductes de les persones. I si estem parlant d'un líder, doncs fixant-nos amb què fa el líder en una situació determinada.

Però de vegades és tant important veure què fa com ser capaç d'entendre o de tenir prou informació com per saber per què ho fa, què és el que hi ha al darrere. És a dir: què és el que pretén, on vol anar a parar finalment? I

aquesta és una qüestió que no sempre està clara, però que, en definitiva és a l'inici de tot procés d'influència.

Al servei d'aquesta intenció, el que es desplega és un determinat estil de lideratge, un determinat model de relació que aquesta persona pretén establir amb el grup, amb l'equip o amb les persones sobre les quals pretén tenir influència. L'estil de lideratge, doncs, es desenvolupa en funció del context, en funció de les característiques del grup.

En tercer lloc, l'estil de lideratge, aquest model de relació que es crea per influir sobre els altres, acaba generant un determinat clima organitzatiu. O sigui: acaba creant un determinat sentiment d'identitat col·lectiva, acaba creant una determinada percepció de *"que bé o que malament que estic o que puc arribar a estar treballant en aquest projecte, a favor d'aquesta idea o dins d'aquesta organització dirigida o liderada per aquesta persona"*. En definitiva, diferents

estils de lideratge tenen impactes molt diferents sobre la percepció que la gent pot tenir en un moment determinat.

I, finalment, la generació d'aquest clima acaba provocant una determinada resposta del grup que pot ser una resposta de compromís amb el projecte, una resposta “*d'arremanguem-nos tots*” etcètera. I la resposta del grup finalment acaba produint uns determinats resultats.

Això és un procés d'influència, però, en realitat, això mateix ho podríem aplicar a la comprensió d'allò que finalment acaba essent una competència. És a dir: darrere de tota competència, sigui la capacitat de dirigir un equip de treball, sigui d'influència, sigui l'empatia, sigui la flexibilitat, sigui el què vosaltres vulgueu, hi ha una determinada intencionalitat que, de vegades, inclús pot ser inconscient, però hi ha un motiu, hi ha una conducta, hi ha una actuació de la persona i hi ha uns efectes d'aquesta conducta que podem observar i que podem associar a aquesta conducta.

Bé, fins aquí la teoria de la influència. Un exemple pràctic i ràpid: segurament tots coneixeu o heu vist la pel·lícula “Ghandi”. Per què “Ghandi”? Perquè avui en dia, trobar algú de qui no es discuteixi que realment va ser un líder, costa molt, sobretot si no et vols picar els dits. La de Ghandi és una figura poc controvertida i la pel·lícula té un parell d'escenes que, com veureu, ens permeten il·lustrar molt bé el què significa realment aquest exercici d'influència i el procés d'influència en sí. Us la passo; observeu-la amb deteniment. Estem a la primera etapa de la vida de Ghandi, quan encara és a Sud-àfrica. El context de l'escena que veureu és que el governador britànic acaba de dictar una llei que va totalment en contra de la comunitat índia i Ghandi convoca

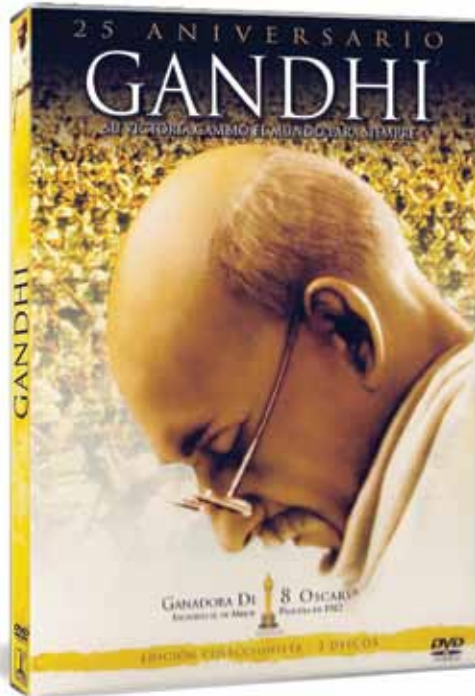
tots els representants de la comunitat índia a una reunió per plantejar-los quina ha de ser l'estratègia a seguir davant d'aquesta llei.

És evident que Ghandi, en aquesta escena, en aquest moment concret, té una intenció molt clara, i aquesta intenció pretén dur-la a terme a través del desplegament de tota una sèrie de competències i capacitats que posa al servei de la influència sobre l'audiència, i acaba generant un clima que permet que finalment el grup respongui tal com ell ho volia i s'acabi decidint de sortir al carrer i d'iniciar una revolta amb mitjans pacífics. Aquest és el procés.

Tornem ara una mica enrere, quan deia que al fonament de l'exercici de la influència hi ha raó i hi ha emoció... Fixeu-vos en la combinació d'emoció i racionalitat que hi ha en aquesta escena. Però és que si miréssiu escenes similars d'extraordinaris exercicis d'influència de líders, ho veuríeu igualment. Si teniu ocasió de veure la pel·lícula “*Invictus*”, hi ha una escena de Mandela que recorda això: és l'escena en que l'avisen que el Comitè Esportiu del Congrés Nacional Africà està reunit per decidir la supressió de la bandera verda que utilitza l'equip nacional de *rugby*. I ell se'n va ràpidament a la reunió on s'està decidint això, arriba quan ja està decidit, fa un discurs que n'hi ha per sucari-hi pa i acaba aconseguint que revoquin la decisió. Mireu-vos-la, perquè realment en aquella escena hi veureu moltíssims elements en comú amb el que acabem de veure ara. Potser hi ha menys emoció i més racionalitat en el seu discurs. Fixeu-vos-hi.

Però tornem a Ghandi. No tenim molt de temps per entretenir-nos-hi molt, però mireu com arrenca el seu discurs amb una provocació absoluta: “*La llei del General*





Smart converteix les nostres dones en prostitutes". És una manera molt poc raonable d'iniciar una reunió com aquesta, i, a més, d'un risc enorme! Però per què ho planteja? La seva intenció, d'una banda, és aconseguir que la gent s'adoni que té una causa comuna, que és lluitar contra aquesta llei, però al mateix temps, apel·lant directament als sentiments i a l'emoció. El que fa sortir des del primer moment és el tipus d'estratègia que la gent té al cap per combatre aquesta llei

i que ell rebutja: l'estratègia de la llei del talió. I per tant, el que necessita és que surti aquesta visió que molts dels presents tenen sobre quina és l'única manera de combatre la llei i aquesta situació d'injustícia en la que es troben. Si no hagués apel·lat als sentiments, si hagués començat explicant de què va la llei del General Smart en termes més objectius, òbviament això no hauria sortit i, per tant, hauria estat molt més complicat exercir aquesta influència final.





Influència

Capacitat per a convèncer els altres, fent que modifiquin la seva opinió i/o segueixin una línia d'acció.

Es demostra quan una persona...

Persuadeix els altres apel·lant als seus sentiments.

Persuadeix els altres asenyalant els beneficis que poden assolir, o els avantatges d'unir-se a una causa comuna.

Ofereix diferents arguments per a defensar un punt de vista.

Anticipa la reacció de la gent i es prepara per a respondre.

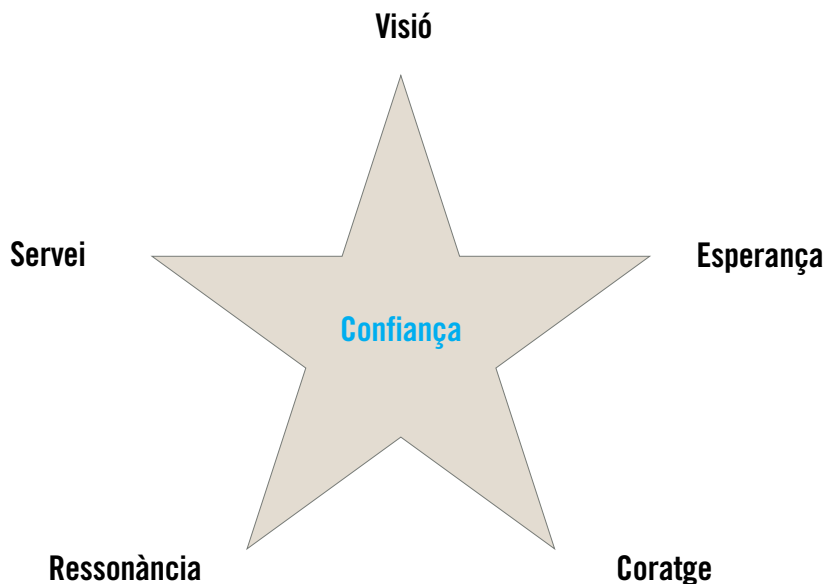
Fixeu-vos que en un moment determinat, davant la reacció visceral d'un dels assistents, diu: *“Per aquesta causa”* —i ja dona per descomptat que tots estan d'acord en que hi ha una causa comuna— *“jo també estic disposat a morir; però no hi ha cap causa per a la que estigui disposat a matar”*. I aquí és on està l'essència de l'exercici de la influència: en ser capaç de donar la volta a situacions i de dur-la cap on ell volia. Òbviament, el risc que corre és enorme i aquesta esce-

na, naturalment, també ens podria portar a discutir altres coses. De fet, quan l'utilitzo a alguna de les meves classes, hi ha gent que em diu: *“Bé, però en algun moment això es podria veure com una manipulació. És a dir; aquesta persona va amb una determinada intenció que només expressa en part, provoca una explosió d'emotivitat i després la canalitza cap on a ell li convé”*. Clar, on és la frontera entre influència i manipulació? Jo no entraré ara en aquest debat, però és una qüestió realment important i que, en part, té a veure amb aquesta intencionalitat i potser també amb els valors que hi ha al darrere.

Bé, fixeu-vos, per anar avançant ja en el tema de les competències: aquesta és la definició que nosaltres utilitzem en un dels models de competències del programa *Lead* d'ESADE: la capacitat de convèncer els altres fent que modifiquin la seva opinió i/o que segueixin una determinada línia d'acció. I les persones que fan això, ho mostren a través d'una sèrie de conductes que nosaltres podem observar (com acabem de veure ara a l'escena de “Ghandi”) —conductes que acaben portant a uns resultats determinats. Fixeu-vos que la majoria de les conductes que tenim aquí les acabem de veure clarament en aquesta escena. Us ho poso simplement perquè veieu una manera de traduir el que entenem per una competència amb pautes d'actuació, amb formes de conducta, que poden ser observades i que es poden relacionar després amb un resultat que en deriva.

Aquesta escena el que posa de manifest són els diferents components que hi ha en tot fenomen de lideratge: el lideratge suposa una visió, suposa una idea de cap a on es vol anar i que s'és capaç de transmetre amb esperança, amb el convenciment que allò realment és possible. És el què deia Ghandi: *“No podem perdre, no podem; ens donaran totes*

Components del lideratge



les pallisses que vulguin, però al final acabarem guanyant". O sigui, transmet el missatge de "ens en sortirem".

Coratge —realment cal molt de coratge per tirar endavant una proposta d'aquest tipus— i ressonància... i això té molt a veure amb el concepte de lideratge que proposen Boyatzis i Goleman. És a dir: el lideratge com a capacitat d'incidir sobre els sentiments i les emocions dels altres. Perquè, en definitiva, influenciar és commoure, que, en part, té a veure amb la capacitat de moure. Però moure des de dins, moure trobant la manera de tenir ressò en el centre regulador de les emocions de les persones i, naturalment,

també una posició de servei. Com a resultat de tots aquests components, el què s'acaba generant és un clima de confiança. És a dir: s'acaba generant una relació de confiança en la capacitat de tirar endavant un projecte entre tots.

Per tancar aquesta discussió: com sabem molt bé, Aristòtil ja parlava del "terme mig". Qualsevol de les competències i de les característiques pròpies de l'exercici del lideratge tenen un punt mig, però tenen també els seus extrems. La falta de coratge ens porta a la covardia, però l'excés de coratge ens porta a la temeritat. Trobar, doncs, aquest terme mig és difícilíssim. De fet, una de les inter-

El Just Mig

Massa poc	Punt Just	Massa
Ofuscació	Visió	Quimera
Desesperança	Esperança	Engany
Covardia	Coratge	Temeritat
Autisme	Ressonància	Demagògia
Personalisme	Servei	Populisme

pretacions que es fan al final de l'escena de "Ghandi" que us he mostrat, quan canta el "God Save the Queen", és una demostració de la capacitat de saber fins on puc arribar. És a dir: davant dels meus enemics, canto el "God Save the Queen" per dir: "Jo estic en contra d'una llei, però no estic posant en qüestió el sistema", en aquest cas la pertinència a la corona britànica (entre altres coses, perquè en aquells moments, i tal com estaven les coses, tampoc no hauria estat capaç d'arrossegar ningú i en aquell moment ni ell mateix tenia molt clar que acabaria així).

A partir d'aquí, què ens aporten les competències? Recordo molt ràpidament, una definició del que entenc per competència: les competències serien capacitats "de-

desenvolupables". Per tant, quan parlo de competències, no m'estic referint a trets d'una persona que siguin difícilment modificables. De vegades, hi ha certa tendència a confondre competències amb trets personals. Del que estem parlant és de característiques pròpies de les persones, que, amb diferents graus de dificultat, poden ser apreses, poden ser millorades, poden ser desenvolupades. Les competències poden ser de caràcter cognitiu, és a dir, tenir a veure amb allò que anomenariem la intel·ligència racional, amb la lògica, però també poden tenir a veure amb la intel·ligència emocional. És a dir, amb la capacitat de regular les emocions. I el què és més important: tenen a veure amb les capacitats o característiques que

Definició operativa

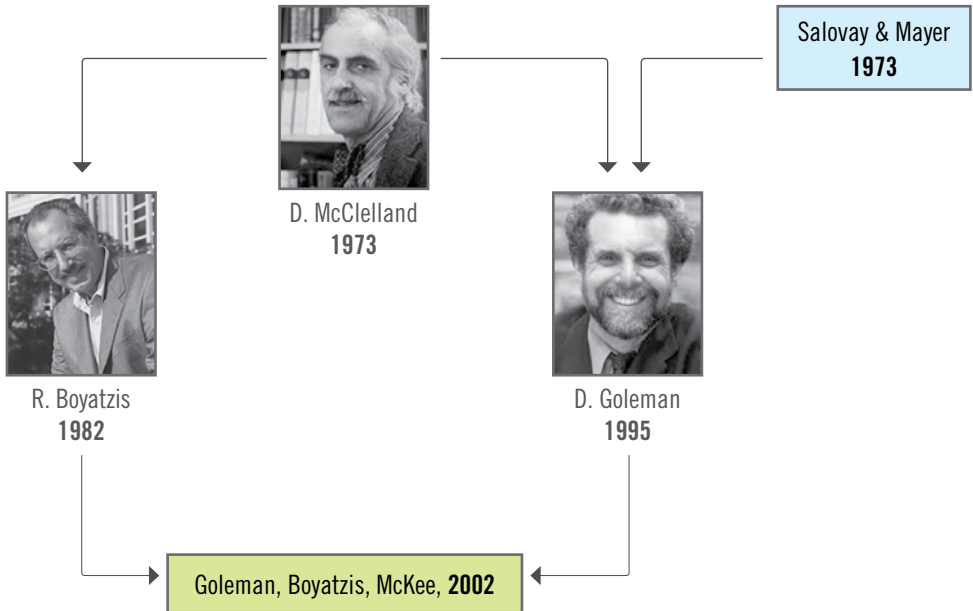
"Les competències són capacitats desenvolupables, cognitives, emocionals o socials, que podem relacionar amb l'excel·lència en un determinat àmbit."

podem relacionar amb l'excel·lència, amb l'èxit en un determinat tipus de funcions o d'activitats. I això és absolutament clau. Si no, no podem establir aquesta relació, tal i com ho hem fet abans. És a dir: exerceixo la influència i aconseguixo convèncer la gent perquè canviïn de punt de vista i surtin al carrer per fer una determinada demostració de força. Això és el que acaba traduint l'efectivitat de la competència...

Hi ha, a l'origen de les competències, una pregunta que em sembla molt important: què tenen en comú totes les persones que exerceixen el lideratge amb efectivitat? O què podrien tenir en comú totes les persones que són realment excel·lents en un determi-

nat àmbit d'activitat? Aquesta pregunta té molt a veure amb un patrici de Boston, de la Universitat de Harvard, David McClelland. Aquest home, als anys seixanta, es dedicava a intentar desenvolupar les motivacions d'assoliment de directius i de líders, pensant que incidir sobre aquesta motivació els faria ser realment més efectius. Va ser finançat pel govern americà per potenciar la motivació d'assoliment en directius i líders d'empreses de països en vies de desenvolupament en els que els americans estaven invertint molts diners, partint del supòsit que, si ell aconseguia això, seguint el patró de l'*achievement* americà, acabarien tenint gent en aquests països, capaços de mobilitzar de manera molt més sensata i eficaç els seus recursos, els seus diners.

Competències Antecedents



Però ens interessa aquest home perquè l'any 1973 escriu un article on per primera vegada es parla de competències, de competències connectades a l'exercici del lideratge, on explica que allò que fa que algunes persones siguin realment millors que d'altres exercint el lideratge i exercint altres tipus de funcions no és el que s'havia estat mesurant a través dels tests clàssics -la intel·ligència- sinó a través d'altres característiques que ell en aquell moment ja anomena competències. Bé, McClelland té un deixeble, Richard Bo-

yatzis, que l'any 1982 planteja per primera vegada un model complet de competències directives i de lideratge, on hi ha vint-i-quatre característiques obtingudes a partir d'estudis realitzats amb més de dos mil cinc-cents directius d'empreses americanes que havien estat treballant amb McClelland i amb ell mateix. El que feien era analitzar, en situacions concretes i especialment crítiques, què feien els qui eren considerats, majoritàriament o de manera consensuada, com a millors i que no feien els altres. I aquestes



coses que feien uns i que no feien els altres les va anar agrupant en forma d'indicadors de conductes, a les que després va donar nom.

L'any noranta apareixen dos professors americans, Salovay i Mayer que introdueixen el concepte d'intel·ligència emocional i el formulen en termes mesurables. És a dir, es refereixen a la intel·ligència emocional com a una dimensió més de la intel·ligència, que té a veure amb la capacitat de regular, de reconèixer i de gestionar adequadament les emocions i assenten les bases del que avui en dia s'anomena la intel·ligència emocional i l'ús de la intel·ligència emocional en l'àmbit de les organitzacions.

Us parlo d'aquests personatges, perquè, en realitat, quan parlem d'intel·ligència emocional, el nom que a tothom li ve al cap és el nom de Goleman. Però en realitat, en Goleman simplement és el divulgador d'aquest concepte. Goleman, que de fet és company de doctorat de Richard Boyatzis i per tant, també és alumne de McClelland, s'havia dedicat durant anys al periodisme de divulgació, interessat en el tema de les competències. I el que fa el 1995 és incorporar aquest concepte d'intel·ligència emocional i combinar-lo amb el concepte de competències que havien desenvolupat McClelland i Boyatzis. I de fet, tots dos, l'any 2002, treuen un llibre on acaben fent ja la síntesi entre aquestes dues coses: el concepte d'intel·ligència emocional i el concepte de competències.

Per què ho explico tot això? En la definició d'intel·ligència emocional que proposaven Salovay i Mayer, el que fa Goleman és incorporar-hi quatre dimensions: una persona emocionalment intel·ligent és una persona capaç de reconèixer les emocions en sí mateix, però també en els altres, i de regular les seves pròpies emocions a partir d'aquest coneixement de sí mateix, creant un to emo-

cional en les seves relacions amb els altres que faci que aquestes relacions siguin realment efectives. Tenim quatre dimensions de la intel·ligència emocional que, curiosament, quan Goleman i Boyatzis es posen a treballar conjuntament, són capaços d'encaixar amb la immensa majoria de les competències que aquest darrer ja havia formulat.

Aquí només teniu una petita mostra de competències, però penseu que de les vint-i-quatre competències que Boyatzis va plantejar l'any vuitanta-dos, el vuitanta-cinc per cent encaixaven totalment dins d'algun d'aquests quatre clústers, dins d'alguna d'aquestes quatre dimensions de la intel·ligència emocional. Òbviament afegien, a aquestes competències emocionals, algunes altres competències de caràcter cognitiu. Bàsicament dues: pensament sistèmic i el reconeixement de pautes que avui en dia podríem associar al pensament estratègic.

Però insisteixo, el què ens vénen a dir és: les competències, tal i com les hem formulat, tenen a veure, bàsicament, amb el concepte d'intel·ligència emocional. Evidentment, cada persona és una combinació única de capacitats, d'experiències, de relacions. En el programa *Lead*, sempre diem: "*Hem identificat algunes competències que diferencien als millors directius i als millors líders, però compte!, perquè a partir d'aquí hi ha molts camins que porten a l'excel·lència. Cadascun de vosaltres, cadascun de nosaltres, afortunadament, és una persona irrepètible i del que es tracta és de reconèixer quina és aquesta combinació única de capacitats, d'experiències, de relacions que té cadascú per posar-les al servei d'un projecte*". I és evident: hi ha certes capacitats que facul-ten per a un exercici efectiu del lideratge, però tenir-les és una condició necessària,

Competències emocionals

Coneixement d'un mateix

- Auto-consciència emocional



Coneixement dels altres

- Empatia
- Coneixement de l'organització

- Orientació a l'assoliment
- Flexibilitat
- Autocontrol emocional
- Visió positiva



- Influència
- Gestió de conflictes
- Treball en equip
- Lideratge inspirador
- Desenvolupament d'altres

Domini personal

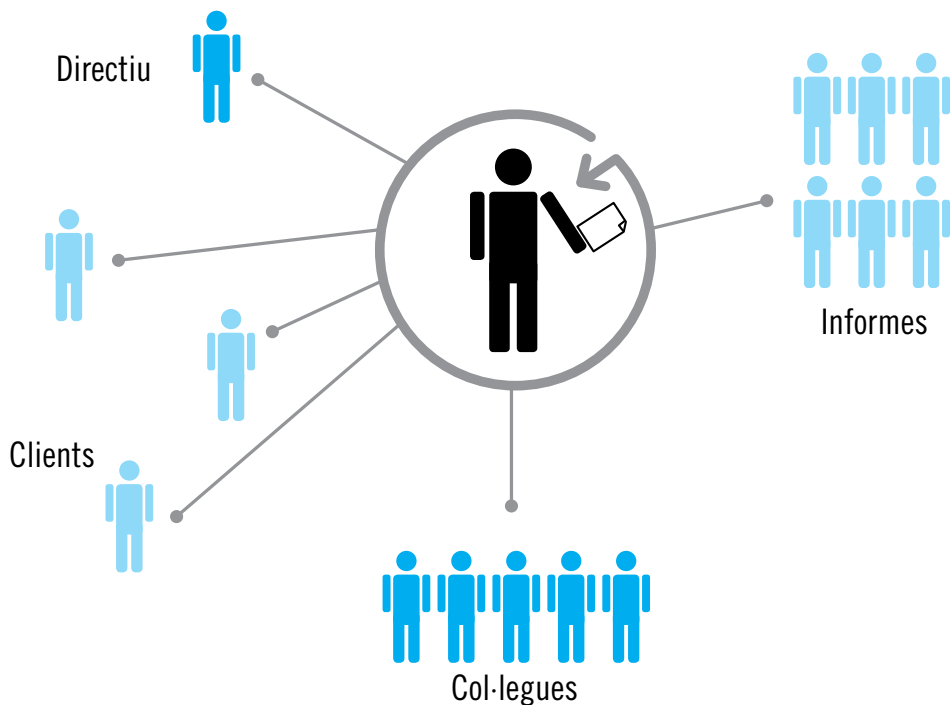
Gestió de relacions

però no suficient. Hi podríem afegir altres coses. Inclús la sort...

Per acabar, vull donar algunes dades del programa *Lead*, que ens poden servir per a reflexionar una mica més sobre tot el que us acabo de dir. Si més no, perquè us en feu una idea molt ràpida. A "*Lead*", el que fem és proposar als participants dels nostres programes un procés de descobriment personal

que pretén reflexionar sobre com sóc com a directiu o com a líder; cap a on vull dirigir-me en els propers anys i quines capacitats tinc, quines hauria de reforçar o potenciar i què puc fer per millorar això o per treure el màxim profit de les meves capacitats. Em centraré bàsicament en aquesta part del procés. És a dir: "*Quins punts forts i quines àrees de millora he identificat?*" I això ho fem a través del què se'n diu un qüestionari de tres-cents seixanta graus.

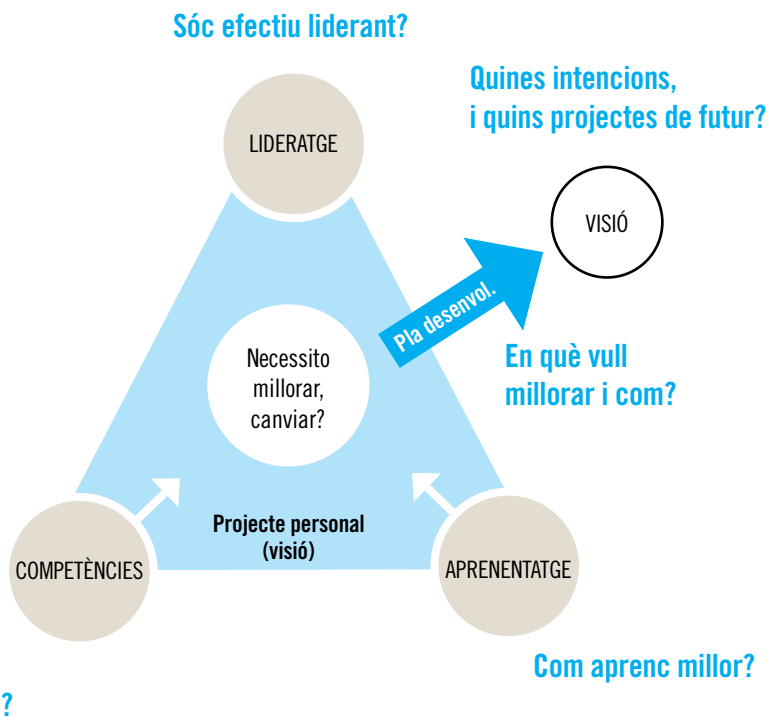
Feedback 360°



Hem recollit, a dia d'avui, el perfil de competències de més de dues mil cinc-cents persones (un trenta per cent de dones i un setanta d'homes; això reflexa la realitat del que són els estaments de participació en el nostre programa) i un quaranta per cent de directius amb molta experiència que formen part dels nostres programes d'alta direcció i un cinquanta-nou per cent d'estudiants del programa *MBA* (o de les diferents seccions del programa

MBA). I, d'altra banda, una cosa interessant: encara que la informació que tenim sobre directius del sector públic és petita, aquest any ja hi hem incorporat moltes més dades, i ja en comencem a tenir de perfils directius de l'àmbit privat, de l'àmbit públic i de l'àmbit de les organitzacions no lucratives que, en definitiva, són també els tres grans àmbits amb què treballa la *Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica*.

Components del LEAD



Val la pena, simplement, destacar quatre idees. En primer lloc, una cosa interessant: de manera general, l'auto-avaluació que es fa la gent acostuma a ser més crítica que l'avaluació que li fan els altres. Això pot ser un element cultural. De fet, amb els estudiants estrangers, un cop segmentats, especialment els americans, això canvia significativament. I si parlem de directius públics, això s'accentua de manera considerable.

Una altra cosa interessant: si agafo les avaluacions que fan els observadors, la gent a la que se li envia el qüestionari, les competències més destacades, de lluny, són el treball en equip i, sobretot, l'orientació cap a l'assoliment. I al contrari, la competència menys destacada és l'autoconsciència emocional. Això no és d'estranyar. Per diverses raons. Primer, perquè mesurar una competència com aquesta no és senzill i probablement el tipus d'indicador que utilitzem de vegades fa difícil

apreciar això per un observador extern. Però, en segon lloc, també hi pot haver la dificultat per expressar el que sentim, de tal manera que els altres puguin percebre-ho. Però sobretot, i el que més m'interessa destacar en aquests moments, és que la competència d'influència, mesurada específicament com a capacitat de convèncer els altres, realment està significativament menys valorada i, per tant, és un dèficit que té la majoria de persones que passa per aquesta casa, almenys tal i com són percebudes pels seus avaluadors.

I una altra cosa interessant: quan examinem la distància entre el com s'avalua cadascú i com l'avaluen els altres, les dues competències on aquesta distància és més gran són l'autocontrol i la comprensió organitzativa. I compte, perquè normalment ho solen ser a la baixa, és a dir: la gent té la percepció d'autocontrolar-se menys del que veuen els altres, probablement perquè tenim una gran capacitat per dissimular. Seria interessant veure la diferència entre aquesta competència en l'àmbit professional i en l'àmbit personal. Que de fet ho podríem fer perquè tenim dades d'observadors que procedeixen dels dos entorns. I la comprensió organitzativa. També és curiós. Sobretot els subordinats, els col·laboradors de la gent, es creuen que tenim un coneixement de les normes de joc, dels mecanismes a través dels quals s'aconsegueix que les coses es facin dins l'organització, molt més gran del que tenim en realitat.

Per acabar, les possibles diferències entre homes i dones: nosaltres no n'hem trobat de significatives, però sí que podríem dir que, en general les dones són més ben avaluades que els homes en la majoria de les competències. No arriben a nivells de significació estadística, però sí en números absoluts. En dues competències, aquesta

diferència és especialment rellevant: l'autoconsciència emocional i el desenvolupament dels altres. I són menys avaluades, o pitjor avaluades, en termes comparatius, en la competència d'autocontrol.

Finalment, i aquest descobriment no era difícil de preveure, amb l'edat, el *gap* entre com ens veiem i com ens veuen els altres va reduint-se. Òbviament, això pot ser perquè ens anem coneixent millor a còpia de cops o perquè realment, a partir de certa edat, fem un ajustament d'expectatives i, per tant, ens apropem més al que són realment les nostres competències i les nostres capacitats.



- 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.



ESADE
Business School

Executive Education