



# A la feina, temut o estimat?

Quin preu paga el directiu d'una empresa que procura ser temut per tal de conservar el poder o de garantir l'eficàcia d'un equip? Es poden evitar els perills de qui aposta per confiar i guanyar-se la confiança dels col·laboradors? En definitiva, què és més eficient: un estil de lideratge basat en la por o en la confiança?

ANÀLISI **Teresa Vallès**

## Un humanisme optimista

**A**l'hora de valorar diferents maneres de dirigir equips, cal abordar una qüestió de fons decisiva: la concepció més o menys optimista (o pessimista) de la condició humana marca profundament la forma com es governen les persones. Ho podem comprovar si comparem el clima de treball creat espontàniament per diferents estils de lideratge. Segons com sigui aquest clima o rastre en l'entorn laboral immediat, es pot dir que un estil de direcció genera foc, sal o aigua.

Que una forma de governar cremi l'entorn és tristament habitual. No em refereixo aquí al fet inevitable que algunes decisions siguin impopulars. Em refereixo a l'ús de la por com a mitjà per fer-se obeir. La submissió esporuguida es manifesta en el clima d'inseguretat, en el temor a caure en desgràcia o en les arbitrarietats de qui té el poder. No és només el tirà i l'agressiu temperamental qui provoca aquest tipus de reaccions. També és habitual el perfil de qui -potser per por de no ser respectat- esbronca sense motiu justificat, sospita per sistema de tothom o tendeix a fer-ne un gra massa. En qualsevol cas, qui adopta de manera més o menys conscient un tarannà agressiu, encara que pugui aconseguir uns objectius a curt termini, per on passa deixa com a vestigi un fúnebre bosc cremat.

Un altre tipus d'empremta és la sal esterilitzada- ra sembrada per qui es comporta com un autista mancat d'empatia, per l'individualista que no pot crear un equip perquè només el mou l'interès personal. Quan un "jo" egocèntric és qui té el poder, no hi pot haver un projecte, un bé comú, un "nos-altres" que sigui veritablement un equip. La seva particular miopia li fa creure que l'equip està al servei del seu triomf. És inevitable que aquest tarannà esterilitzi l'entorn i el contaminin en tot moment amb conflictes derivats de l'afany d'autoafirmació, el narcisisme o la manca de tacte o d'interès per qualsevol cosa que no afecti el seu "jo". El lamentable rastre que deixa l'individualista és un erm sembrat de sal.

Del que s'ha dit fins aquí es desprèn el risc de l'estil de l'agressiu i l'individualista en la direcció d'un equip. Potser si aquests estils es donen tan sovint, en part és perquè costa de creure que hi hagi alternatives amb garantia d'èxit. L'opció alternativa -tenir fe en el triomf d'un govern basat

## El dubte entre si és millor ser temut o estimat no és una qüestió de tàctica ni de tècnica: és una opció intel·lectual i personal

en la confiança, en el reconeixement del talent i en la motivació de les persones- requereix haver superat el pessimisme antropològic i el pragmatisme de Maquiavel.

Si els homes són malvats, llavors la tirania és necessària per governar-los i només pot vèncer l'individualista. En canvi, si la condició humana no està definitivament podrida, llavors hi ha lloc per a un humanisme optimista. Un humanisme conscient que no som ni àngels ni dimonis, sinó que és la bellesa i la fragilitat de la Torre de Pisa el que d'alguna manera il·lustra la grandesa i la misèria de la condició humana.

T. VALLÈS, degana de la facultat d'Humanitats. Universitat Internacional de Catalunya



JOSEP PUJOL

Quan no falta una visió moderadament optimista de l'home, és possible aspirar a un govern fundat sobre l'autoritat personal i professional, sense necessitat de ser ni semblar autoritari. Com diu Erasme -contemporani de Maquiavel-, el bon governant només emprarà la força del poder quan, després d'haver-ho intentat tot, no hi hagi més remei. L'ús enèrgic de la força necessària i proporcional no posa en entredit l'autoritat, sinó que la consolida.

En definitiva, el dubte sobre si al directiu li convé ser temut o estimat no és una qüestió de tàctica ni de tècnica. És una opció intel·lectual i personal: una visió radicalment negativa o moderadament optimista de la condició humana. Es tracta de la disjuntiva entre el sarcasme amarg o la dolça ironia davant la innegable i palpable debilitat i misèria pròpia i d'altri.

L'estil de lideratge amb més garantia d'eficiència és el que, en lloc de foc i sal, canalitza generosament aigua fecunda perquè es nodreix d'una visió profunda i real de les persones. Les coneix, sap escoltar, preguntar, delegar, implicar, confiar, exigir, disculpar-se, impulsar i encertar. Per això és capaç de potenciar i fer rendir els talents de cadascú en un projecte comú.

A la vista dels efectes devastadors o regeneradors que té per a l'entorn laboral la pròpia visió antropològica, seria assenyalat reforçar les bases de la formació humanística (filosòfica, literària, històrica...) tant en l'ensenyament obligatori com a la universitat. La formació exclusivament tècnica és insuficient perquè, sigui on sigui on treballam -en un hospital, un despatx, un club esportiu...-, ho fem entre persones.

La necessitat de difondre un humanisme optimista es deu al fet que les relacions laborals són sempre també relacions humanes, en les quals cadascú recollirà el que hagi sembrat: foc, sal o aigua.●

LA CLAU **N. Chinchilla i M. Moragas**

## Dones amb poder

**E**l pas de la dona de ser ciutadana de segona categoria a estar ficada a l'empresa i a l'àmbit públic amb ple dret és un fenomen en augment. Ara mateix, un 33% dels comitès de direcció i un 11% dels consells d'administració tenen presència de dones. Per arribar al grau dels homes, hi ha directives que han mimitzat el mascle alfa, perquè encara hi ha pocs models o referents femenins als càrrecs directius, però una dona hauria de poder encapçalar una organització o ser al capdavant d'un país sense deixar de ser femenina.

L'esquema purament economicista sobre el qual estan muntades moltes empre-

## L'estil femení de dirigir fomenta la participació, la comunicació interpersonal, el treball en equip

ses fa malbé la salut mental i física dels qui hi treballen. Avui dia es concedeix molta importància a la intel·ligència emocional per governar les organitzacions. Les dones directives poden aportar formes de direcció i maneres de pensar més d'acord amb els temps actuals i ajudar a fer que les empreses reapreguin a dirigir les persones.

Homes i dones som les dues formes com l'espècie humana existeix, iguals en drets, però diferents i complementaris en la manera de percebre, conèixer i sentir. Els directius tenen un estil de direcció més racionalista, estratègic, amb poca cabuda per al cor, per la qual cosa poden ser més freds, mecànics i centrats només en el benefici econòmic a curt termini. L'estil femení de direcció fomenta la participació, la comunicació interpersonal, el treball en equip, la delegació i la cooperació per damunt de la competència. No la perceben com a pèrdua d'autoritat, sinó com a part integrant de la funció directiva. Per això els comitès directius mixtos tenen una visió més àmplia dels problemes, els analitzen més bé i implanten solucions més bones.

Tanmateix, moltes dones abandonen el camí dels càrrecs directius perquè els costa massa demostrar que valen, no volen quotes ni viure només per treballar. N'hi ha que tenen por de fer ús del poder perquè pot ser autodestructiu o perillós per a la seva família i cauen en el "maternalisme". Tanmateix, els moments actuals requereixen dones femenines fortes, valentes i tenaces, participants actives del futur empresarial, i capaces d'iniciar els canvis que calen per humanitzar l'empresa i la societat. Així com elles han adaptat característiques masculines al seu estil directiu, el repte actual dels homes és incorporar alguna de les qualitats femenines al seu lideratge.●

NURIA CHINCHILLA I MARUJA MORAGAS, professores de l'ese Business School

### PER SABER-NE MÉS PUBLICACIONS

**Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas**, S. Álvarez de Mon et al. Edit. McGraw-Hill. (2001)

**Confidence**, Rosabeth Moss Kanter. Edit. Three Rivers Press. (2006)

**La ambición femenina**, Nuria Chinchilla i Consuelo León. Edit. El País Aguilar. (2004)

**Siglo XXI. El siglo de oro de las mujeres**, María Hernández-Sampelayo Matos i coautoras con N. Chinchilla. Ed. Universitat. (2011)

### WEBS

[www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay\\_Group\\_Leadership\\_2030\\_whitepaper.pdf](http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf)

HayGroup.com