

El liderat empresarial europeu: reflexió d'un català

J. Filella(*)

Ser líder vol dir actuar. El líder és una persona que, en una situació en què la majoria de la gent segueix una línia rutinària o no sap què fer, pren la iniciativa i actua sobre el seu entorn per introduir algun canvi que considera desitjable. Dos trets, doncs, semblen anar lligats amb el concepte de liderat:

- iniciativa
- acció sobre l'entorn

Prendre la iniciativa implica una actitud de sortir de les estructures i manera de fer habitual, perquè alguna cosa no funciona o es pot millorar d'una manera o altra. Moltes persones experimenten la mateixa insatisfacció davant d'una situació molesta; però només el líder decideix actuar i trencar els esquemes existents per provar quelcom nou arriscant el que calgui. Per tant, el tret característic del líder no és el desig de millorar, perquè el desig ja el senten molts; sinó transformar un desig en una iniciativa.

La segona característica del líder és l'acció sobre l'entorn; és a dir, el líder és una persona que actua sobre coses concretes i existents i que constitueixen el context social en què viu. Tots els líders són persones d'acció però d'acció dirigida i que recau sobre situacions concretes. Hom pot interpretar el grau de concreció de diverses maneres. Potser per a un líder una teoria és un objecte suficientment concret per justificar la seva actuació, mentre que per a un altre serà una cosa massa etèria i sense cap valor. Paral·lelament per a una altra persona no valdrà la pena afrontar una situació social concreta sense abans haver-ne analitzat les causes i haver-la col·locat dintre d'un marc teòric. Aquí ja parlarem de líders mentals, socials o organitzatius, segons els objectius que s'han proposat. No és ara l'hora d'entrar en una discussió dels diversos tipus de liderat. El que volem recalcar com a la segona nota típica de tots tipus de liderat és la concentració d'esforços sobre coses, temes o situacions concretes. El líder no dispersa energies; és una persona d'acció dirigida sobre el seu entorn.

L'acció sobre l'entorn pot recaure sobre les estructures o sobre les persones que l'envolten o sobre una combinació d'ambdues, les estructures socials i les persones. Els líders de caràcter dur concentren els seus esforços a canviar estructures pensant que si canvien les condicions en què viu la gent arribaran ben aviat a canviar la conducta de les persones, i fins i tot les seves actituds i la seva mentalitat. En canvi, els líders de caràcter suau prefereixen dirigir els seus esforços a formar gent i a engrescar-los a favor d'un ideal, esperant que la seva transformació facilitarà els canvis de les estructures socials que siguin necessaris.

El líder dur és un líder que reflecteix una aproximació sociològica al tema del canvi social i que des del punt de vista teòric ha estat fortament influït pel pensament marxista. El líder suau té les seves arrels en la psicologia clínica social. Curiosament, un dels primers dissidents del grup d'incondicionals que envoltaren Sigmund Freud va ser Adler amb les seves idees sobre el poder i el desig de sobresortir

(*) ESADE

com a ressort bàsic de la conducta humana. Tant el corrent sociològic com el psicològic han sofert moltes modificacions i matisacions com calia; però tots dos vessants, vers els quals l'acció del líder tendeix a decantar-se, han demostrat una persistència ben interessant. Els uns prefereixen dirigir-se a les estructures socials per canviar les persones, i els altres opten pel camí de les persones per arribar a les estructures. Ambdós grups de líders coincideixen d'afirmar que el canvi de les persones és tan necessari com el canvi de les estructures per aconseguir una transformació de l'entorn que sigui real i duradora.

L'estudi europeu sobre el liderat

Europa ha estat un terreny fèrtil d'idees i teories, però no tant d'estudis estadístics comparat, per exemple, amb els Estats Units d'Amèrica. Fa poc menys d'un any que el Management Centre Europe, que és una extensió de l'American Management Association aquí a Europa, va iniciar un estudi sobre el pensament dels gerents europeus sobre el seu liderat. Els primers resultats d'aquest estudi ja s'han fet públics (Johnson, 1988).

L'estudi està basat en les dades de 1.016 gerents i empresaris europeus que varen contestar per escrit un qüestionari sobre el liderat. D'aquest primer informe en treuré algunes dades que ens poden donar una idea de què pensen els gerents i empresaris europeus sobre les seves preferències i maneres d'actuar com a líder.

Primer de tot és interessant notar que els líders preferits pels gerents i empresaris europeus són, en aquest ordre:

- Margaret Thatcher
- Joan Pau II
- Gorbatxev

Aquesta selecció ja ens indica una nota típica del liderat exercit pels europeus: la fermesa. Tots aquests personatges són gent decidida, que saben on van; i no dubten que han de ser forts en el seguiment de la seva missió. Aquest tret es fa més clarament palès si mirem la llista de característiques que els 1.016 gerents i empresaris enquestats donen com a més típiques de l'actuació dels seus caps. Seguidament donem la llista de les 31 característiques per ordre de la prominència que tenen tal com els gerents i empresaris europeus actuen. Les xifres al costat de cada tret són el percentatge dels 1.016 enquestats que veuen el tret com a típic dels líders europeus:

Prendre decisions tot sol	66%	Tenir una visió àmplia	45%
Ser ambiciós	65%	Saber escoltar	44%
Voluntat fèrria	65%	Actuar com a líder	44%
Ser enèrgic	62%	Expressar-se bé	41%
Motivat pel poder	59%	Motivat pel diner	40%
Visió internacional	59%	Retenir persones vàlides a l'empresa	39%
Maduresa	57%	Figurar al món empresarial	38%
Normes ètiques altes	53%	Ser precís, mentalitat quantitativa	37%
Conducta impressionant	51%	Carisma	34%
Bona salut	51%	Ser democràtic	31%
Formar equip	50%	Admirat pel personal de l'empresa	29%
Escollir bé els seus col·laboradors	50%	Ser de caràcter dur, intransigent	28%
Coneixedor de les tecnologies noves	47%	Ser paternalista	24%
Saber presentar-se en públic	47%	Ser compassiu i benèvol	24%
Ser innovador	47%	Figurar en el món sòcio-polític	22%
Saber conduir reunions	45%		

Una ullada a les sis primeres característiques com a formes més freqüents d'actuació ens revela una manera de ser que es decanta vers el liderat fort:

Prendre decisions tot sol
 Ser ambiciós
 Voluntat fèrria

Ser enèrgic
 Motivat pel poder
 Visió internacional

Amb l'excepció de l'última qualitat, totes les altres cinc apunten a una mateixa direcció: ferma, determinació i un cert individualisme. Contrastant aquests trets amb les sis característiques menys observades en la conducta dels gerents ens pot ajudar a tenir una visió més clara de com actuen els gerents i empresaris europeus:

Ser democràtic
 Admirat pel personal de l'empresa
 Ser de caracter dur, intransigent
 Ser paternalista
 Ser compassiu i benèvol
 Figurar en el món sòcio-polític

Exceptuant l'últim ítem, "figurar en el món sòcio-polític", totes aquestes característiques semblen suggerir una actitud de poca relació entre el líder i els que l'envolten; és a dir, tot fa palesa una gran distància que manté el gerent i empresari europeu separat dels seus col.laboradors.

D'una banda, doncs, els trets més típics del líder europeu recalquen un fort individualisme; i de l'altra, els menys típics són els que pertanyen a la relació interpersonal. El resultat final és bastant coherent, defineix l'empresari i gerent europeu com un líder sol que prefereix actuar pel seu compte amb fermesa i energia, i molt gelós del seu poder.

Aquesta descripció de la conducta actual no és necessàriament un reflex del que potser li agradaria ser o del que la gent esperaria que fos. Per aclarir aquest punt, l'enquesta també va preguntar les preferències dels enquestats sobre els mateixos trets. Els percentatges de les preferències indicades deixaren la llista en aquest ordre:

Formar equip	96%	Ser ambiciós	62%
Saber escoltar	93%	Bona salut	60%
Prendre decisions tot sol	87%	Carisma	54%
Retenir persones vàlides a l'empresa	86%	Ser democràtic	40%
Ser enèrgic	85%	Expressar-se bé	38%
Escollir bé els seus col.laboradors	85%	Motivat pel poder	35%
Ser innovador	83%	Ser compassiu i benèvol	30%
Tenir una visió àmplia	79%	Actuar com a líder	30%
Normes ètiques altes	76%	Ser precís, mentalitat quantitativa	29%
Conducta impressionant	74%	Figurar en el món empresarial	26%
Voluntat fèrria	70%	Admirat pel personal de l'empresa	20%
Maduresa	67%	Motivat pel diner	17%
Saber conduir reunions	65%	Figurar en el món sòcio-polític	14%
Visió internacional	64%	Ser de caràcter dur, intransigent	10%
Coneixedor de les tecnologies noves	64%	Ser paternalista	6%
Saber presentar-se en públic	62%		

Seguint el mateix mètode de mirar les sis qualitats més preferides i les sis menys preferides, el resultat final del "líder desitjat" és bastant diferent del que ha sorgit abans dels "líders actuals". Les sis qualitats més típiques del líder desitjat són:

Formar equip
 Saber escoltar
 Prendre decisions tot sol
 Retenir persones vàlides a l'empresa
 Ser enèrgic
 Escollir bé els seus col.laboradors

Dues característiques del líder desitjat ja es trobaven com a característiques de la conducta actual dels líders: “Prendre decisions tot sol” i “Ser enèrgic”. Les altres quatre són totes de tipus relacional; és a dir, subratllen la importància de formar equips estables i de gent vàlida. És curiós que la segona característica presentada com a desitjable és “Saber escoltar”, quan “Expressar-se bé” només ocupa la posició vint-i-una.

El contrast amb els trets menys típics és també allisonador perquè desfà alguns dels mites que envolten el concepte de liderat. Els menys preferits de la llista són:

Figurar en el món empresarial
Admirat pel personal de l'empresa
Motivat pel diner
Figurar en el món sòcio-polític
Ser de caràcter dur, intransigent
Ser paternalista

No és fàcil trobar un aspecte que sigui comú a totes aquestes característiques menys desitjables del líder europeu. Potser podríem suggerir l'exaltació de la imatge personal com a element subjacent almenys a quatre del sis trets: figurar en el món empresarial i en el món sòcio-polític, l'admiració dintre de l'empresa i l'ambició de fer diners. El cultiu i la preservació de la imatge personal podrien també estar relacionats amb el paternalisme. De totes maneres cal afegir que tots els trets que es consideren com a menys desitjables semblen referir-se a una relació distant, confirmant el mateix aspecte indicat abans.

D'aquestes reflexions sobre les característiques més i menys desitjables del líder, es pot deduir que el líder ideal que es presenta com a model per als gerents i empresaris europeus és el d'una persona enèrgica i capaç de prendre decisions, però distant de la gent i poc relacionada amb els que han de treballar amb ell en els afers quotidians.

Per acabar aquesta secció, afegiré que els gerents i empresaris europeus tenen una certa preferència per als gerents i empresaris americans (34%) per sobre dels japonesos (27%). És interessant notar que els països nòrdics i escandinaus prefereixen els japonesos abans que els americans, mentre que els països llatins (França, Itàlia, Espanya) amb la inclusió de Gran Bretanya prefereixen els americans més que als japonesos. No he pogut aclarir la raó d'aquestes diferències dels resultats publicats fins ara. Hem de suposar que una publicació més completa dels resultats de l'estudi dut a terme pels professors del Management Centre Europe aclarirà aquests punts i donarà una informació més àmplia.

La perspectiva catalana

No sé quants dels enquestats de l'estudi europeu eren espanyols i, més específicament, catalans. No vaig poder aconseguir de l'autor de l'estudi les dades tabulades per nacions. Ens hem d'accontentar, doncs, amb les dades que mitjançant instruments diferents he pogut recollir jo aquí a Catalunya, partint d'una enquesta sobre l'empresari català i el seu procés d'uropeització, que va tenir la participació de 800 gerents, empresaris i professionals catalans. Sortosament hi ha algunes seccions de l'enquesta catalana que estan relacionades amb alguns dels temes del liderat. Tocaré quatre punts que poden donar-nos una certa perspectiva sobre com els enquestats catalans es veuen ells mateixos. Partint d'aquestes dades podrem establir una comparació amb els resultats de l'estudi europeu. Els quatre aspectes a què em referiré són: les qualitats que falten als catalans per ser més europeus, els trets més i menys típics dels gerents i empresaris catalans, el grau de creativitat que manifesten i el tipus d'empresaris que tenim i desitgem.

A la pregunta sobre els trets “que faltaven als catalans per ser més europeus”, els 800 enquestats varen contestar de la següent manera. En una escala de 0 (la qualitat no falta pas als catalans) a 5 (la qualitat falta als catalans), les mancances més clares foren:

		Mitjanes(*)
<i>Liderat</i>	(la capacitat d'inspirar i d'animar; d'atreure i de conduir grups)	3.56
<i>Cooperació</i>	(la disponibilitat i disposició a treballar amb altres)	3.55
<i>Acolliment</i>	(acceptació dels altres tal com són sense voler canviar-los; esperit de servicialitat en tot el que calgui)	3.20
<i>Magnanimitat</i>	(actitud liberal, esperit ample, generós)	3.16
<i>Sensibilitat</i>	(capacitat d'establir contacte amb l'entorn; adonar-se de les coses, dels treballs, dels fets; atenció; estar a l'aguait)	3.14

D'altra banda, les qualitats que els catalans ja tenen en grau suficient com a europeus són:

		Mitjanes(*)
<i>Dedicació</i>	(l'esperit de compromís, afany, entrega, esperit de treball)	2.32
<i>Maduresa</i>	(prudència, seny, equilibri emocional, mesura, solidesa personal)	2.36
<i>Lleialtat</i>	(fidelitat a persones, empreses i deures)	2.52
<i>Estabilitat</i>	(fermesa, conviccions personals)	2.58
<i>Integritat</i>	(sentit moral, persona de caràcter; coherència psíquica)	2.66

D'aquests resultats, es desprèn amb bastant claredat que els aspectes de relació personal fallen i que els de dedicació i responsabilitat són els més prominents. És interessant notar que, segons els enquestats, la capacitat de dirigir gent i conduir grups (liderat) és la que més es troba a faltar.

Un estudi més acurat de les qualitats empresarials revela aspectes complementaris que cal tenir en compte. Una de les seccions de l'enquesta demanava que s'indiquessin les cinc qualitats més típiques i les cinc menys típiques dels empresaris i gerents catalans. Els resultats, expressats en percentatges de les indicacions fetes, foren aquests:

	<i>Sí</i>	<i>No</i>
Seny	53%	1%
Lleialtat	40%	10%
Valentia	36%	12%
Competència	31%	12%
Imaginació	35%	19%
Dinamisme	22%	12%
Exigència	26%	16%
Flexibilitat	15%	24%
Risc	22%	43%
Anticipació	20%	43%
Comprensió	5%	39%
Comunicació	2%	56%

Un examen de les primeres i darreres característiques indiquen una tendència a reconèixer les qualitats de tipus individualista (seny, lleialtat, valentia) com a les més fortes, i les qualitats relacionals (comprensió i comunicació) i d'obertura al futur (risc i anticipació) com a les més dèbils. La imatge que es fa dels

(*) Cal recordar que com més altes són les xifres més es troben a faltar els trets indicats perquè els catalans siguin més europeus.

gerents i empresaris catalans sembla ser d'unes persones ancorades en el present i en qualitats personals difícils de compartir. Més aviat semblen ser qualitats que el tanquen sobre si mateix i fa la impressió de ser autosuficient.

Hem dit que fa la impressió de ser autosuficient. No s'ha d'interpretar aquesta aparent autosuficiència com si fos un senyal de creativitat. No diem pas que els catalans no siguin creatius. El que diem és que l'individualisme del català es pot interpretar com a autosuficiència, i no cal que sigui així. De fet comparant un índex de creativitat derivat d'un test de personalitat dels catalans (l'MBTI basat sobre la teoria de la personalitat de Karl Jung) amb un estudi americà, els resultats indiquen una diferència significativa dels catalans per sota dels americans:

	Mitjana
Catalans	220
EUA	239

en una escala en què la mínima és -69 i la màxima 529.

Com a dada curiosa, cal notar que en la mostra catalana l'índex de creativitat més baix és de 176 punts, mentre que en la mostra americana és de 170 punts. Per contrast, l'índex de creativitat més alt entre els 800 catalans de la mostra és de 402 i per als americans és de 522 punts. La diferència és notable en els nivells més alts de creativitat. Encara que la creativitat no és la nota més característica del líder, cal tenir-la en compte, especialment pel que fa a no adoptar una actitud davant les dificultats.

Finalment, si comparem el resultats obtinguts referents al tipus d'empresari que agradaria als catalans tenir i el que de fet tenen, ens adonarem d'unes diferències notables. La pregunta venia encapçalada amb la descripció de quatre tipus de gerents o caps de departament, a saber: *durs* (decisiones individuals i imposades); *clars* (decisiones individuals i comunicades clarament i ben raonades); *amables i respectuosos* (decisiones individuals, però explicades i discutides amb els col·laboradors, tractant les seves opinions amb respecte encara que no sempre siguin acceptades); i *democràtics* (decisiones preses amb la participació de tots). Després d'aquesta explicació, es demanava als enquestats que indiquessin quin tipus de gerents ells escollirien com als seus superiors i quin tipus de fet tenen. Els resultats aparellats són aquests:

	Tipus de Gerents			
	<i>Durs</i>	<i>Clars</i>	<i>Respectuosos</i>	<i>Democràtics</i>
Volent	1%	22%	70%	7%
Tenen	49%	37%	13%	1%

El missatge subjacent a aquestes xifres sembla clar: la preferència es decanta decididament per al gerent respectuós que sap consultar sense necessàriament sentir-se condicionat per les opinions dels altres, però... el tipus de gerent que abunda és el "dur", seguit pel "clar". És molt interessant adonar-se que el gerent democràtic no és ni el més corrent ni tampoc el més desitjat. Això ja ens indica quelcom sobre el caràcter del líder tal com es coneix el liderat: el líder és el cabdill, el cap; i no pas el "primus inter pares" (el primer entre iguals).

Conclusió: Un comentari

Crec que les dades europees i catalanes són suficientment clares per demanar una explicació addicional a més de les que s'han donat conjuntament amb els resultats. La conclusió s'imposa: tant els gerents i empresaris europeus com els catalans tenen un perfil de líder dur, que prefereix actuar sobre les estructures organitzatives canviant-les, i pensant que la gent ja s'hi adaptarà, i així s'arribarà a una situació més preferible i satisfactòria. Sembla com si els gerents i empresaris catalans corroboressin els resultats de l'estudi europeu, i ho fan a desdir. Sembla com si tots coixegéssim del mateix peu.

D'altra banda, hi ha un ideal que, expressat de diverses maneres, ens ve a dir que "tant de bo que poguéssim ser més comprensius, amables i humans". Però aquest és un ideal que gairebé toca la utopia. I aquí cal fer un incís. Cal distingir entre l'admiració per un líder i el tipus de liderat desitjat.

Quan es pregunta als empresaris i gerents europeus quin és el líder actual que més admiren, l'elecció és ben clara: Margaret Thatcher, "la dona de ferro". Però quan se'ls pregunta quines són les qualitats del líder més desitjades i que s'haurien de tenir, els resultats no són coherents amb allò que s'admira. L'ideal enclou trets de tipus relacional: escoltar, formar equip, saber escollir col.laboradors vàlids, saber retenir gent vàlida, etc., a més de saber prendre decisions tots sols sempre que calgui. Sembla com si el que admiréssim els gerents i empresaris europeus fos l'èxit en aconseguir allò que ells es veuen forçats a fer (ser decidits, ser enèrgics, ser innovadors, ser forts), i no sempre se'n surten. En canvi, en el fons del seu cor sempre queda l'enyorança de pretendre ser una persona amable, agradable, ben relacionada però eficaç i pràctica. Res de duresa o de paternalisme fofò; però sí a la relació que vincula persones vàlides i autònomes a l'actuació del líder. Potser és demanar massa en les situacions conflictives que sovint encerclen els gerents i empresaris europeus. I entre ser durs o suaus, l'europeu va pel camí de la duresa i la impersonalitat, i admiren el líder que ho fa bé i té èxit en aquesta pugna difícil.

Bibliografia

Johnson, N. *Leadership*, Brussels, Management Centre Europe, 1988.