



Lideratge el temps de crisi – Òscar Fernández Orellana

© 14 d'abril de 2020



Photo by [Clark Tibbs](#) on [Unsplash](#)

Si fa un mes i mig algú m'hagués suggerit la idea de passar més de dues setmanes tancat a casa a pany i forrellat, l'hauria titllat de boig. A mi, que soc un paio a qui el sostre de casa seva li cau a sobre i a qui hi ha poques coses que li agradin més que fer un cafè —o tres— en qualsevol cafeteria

cool de les que abunden per Barcelona, la idea d'estar tancat a casa sense poder trepitjar el carrer se'm feia molt i molt costa amunt.

Però ja ho veus, en el moment de publicar aquest article ja fa un mes que descobrim que la nostra imaginació per passar el temps reclosos no té límits coneguts.

I és que la maleïda Covid-19 ha trasbalsat de dalt a baix no només la nostra salut, sinó també tots els àmbits de la societat. I tot i que encara ens falta perspectiva sobre com canviaran en realitat les coses

d'ara endavant, el que està clar és que hi ha un abans i un després d'aquest funest coronavirus.

El que estem vivint és una autèntica crisi, una situació inesperada, un cigne negre que ha fet pivotar tot el món cap a una direcció encara incerta.

I pot ser que et preguntis què té a veure la Covid-19 amb el lideratge, que és el títol d'aquest article. Doncs la veritat és que hi té bastant a veure. T'explico per què.

Sobre la idea de lideratge

Al llarg del temps, han estat moltes les teories que s'han desenvolupat al voltant del lideratge. Potser la més coneguda —ho dic perquè la qüestió encara està present en la ment de moltes de les persones que assisteixen als cursos que faig sobre lideratge— és si el líder neix o es fa.

Aquesta idea és la que hi havia darrere de la **teoria dels trets**, que intentava identificar les característiques de personalitat que havien de tenir les persones que lideraven. En darrera instància, el que deia aquesta teoria és que el lideratge és innat: hi ha persones que neixen amb certes característiques que les impulsen a convertir-se en líders i n'hi ha d'altres que no.

Anys més tard, i en contraposició amb la teoria dels trets, altres autors van sostenir que, en realitat, són certs estils de comportament el que distingeix els bons líders dels que no ho són. Són les anomenades **teories del comportament**.

Aquests comportaments de les persones que lideren oscil·len des dels que s'orienten exclusivament a la relació interpersonal fins als que tenen la tasca com a objectiu i focus únics.

Posteriorment, un altre conjunt de teòrics indicaren que, en realitat, l'estil de lideratge d'una persona depenia de certes contingències i certes situacions que es podien donar. Part d'aquestes contingències tenien a veure amb el fet que el líder fos de l'opinió que les persones són gandules i irresponsables per naturalesa o del fet que, per contra, pensés que les persones són responsables i creatives i que tenen voluntat de créixer i desenvolupar-se. Aquestes teories van ser conegudes com a **teories de contingència**.

Dins d'aquestes teories de contingència, un altre grup d'autors eren de l'opinió que els líders han d'adaptar el seu estil en funció de les persones a qui han de liderar, relacionant l'estil de direcció amb la maduresa de les persones del grup. El conjunt d'aquestes teories s'agrupa sota el paraigua de l'anomenat **lideratge situacional**.

Per què t'explico tot això? Doncs perquè vegis que, al llarg del temps, la qüestió del lideratge ha estat àmplia i que no segueix una línia evolutiva clara.

I, de fet, la cosa no acaba amb les teories que acabo d'esmentar, sinó que encara hi ha moltes més propostes que inunden les llibreries de tot el món: lideratge transaccional, transformacional, emocional, *coach*...

Que hagin proliferat totes aquestes teories al llarg de només un segle —un període de temps molt breu, en realitat— indica, ben a les clares, la dificultat de sistematitzar una disciplina que certament té

com a arrel la manera **com una persona es relaciona amb les altres per aconseguir un resultat** — que és la veritable naturalesa del lideratge.

Les crisis, l'hàbitat del líder

Com es pot observar en el petit recorregut històric que acabem de fer, la cerca del líder ideal ha transcorregut des de l'exploració de les característiques personals de qui mana fins a la descoberta que no es pot parlar de lideratge sense tenir presents les persones de l'equip i **el context en què s'ha de liderar**. I és en el context on vull que centrem el focus d'atenció.

El món organitzatiu del segle XXI és bastant diferent del dels anys vuitanta o noranta del segle passat. Actualment hi ha certes característiques que, de manera ineludible, s'han de tenir presents si volem emmarcar adequadament el fenomen del lideratge: el món organitzatiu és molt més competitiu —el públic, també—; les persones volem alguna cosa més de les organitzacions que no pas un sou, i l'entorn és i continuarà sent inestable.

Quan parlem d'un entorn inestable, ens referim, en realitat, a un **entorn de crisi continuada**. Tot es mou tan ràpidament que el que funciona avui no funcionarà demà. I és aquí on es fa més necessària la figura dels líders.

I és que **el lideratge necessita un context de crisi per sorgir i desenvolupar-se**. Aquest és el seu veritable àmbit d'actuació.

Potser no t'has parat a pensar mai en aquesta qüestió, però el fet és que **una situació d'estabilitat no requereix lideratge**. Deixa'm explicar-te per què i descobriràs —si és que encara no la saps— la diferència entre un gestor i un líder.

Contextos estables i inestables

Què vol dir que un context és estable? Doncs, fonamentalment, que el que passa avui també passarà demà. És a dir, que no hi ha condicionants externs que ens obliguin a fer les coses de manera diferent de com sempre les hem fet.

Per tant, **un context estable ens permet anticipar clarament el futur**. Quan això passa, la tasca fonamental de les organitzacions és dissenyar processos eficients que permetin que els resultats d'avui siguin els mateixos que els de demà.

I, en aquest context d'estabilitat, quin paper té el comandament? Doncs fonamentalment, com diu el professor emèrit de la Harvard Business School **John P. Kotter, vetllar perquè el que ha de passar passi**.

És a dir, que en un context en què les coses no canvien o canvien poc, qui comanda un equip ha de procurar que els grans plans rectorals es duguin a terme, que els objectius planificats s'acompleixin, que els projectes dissenyats amb antelació s'assoleixin, que els pressupostos s'ajustin al que estava previst, que les persones de l'equip facin el que han de fer, etcètera, etcètera, etcètera.

Així doncs, **en un context estable, el rol de la persona que comanda un equip és el de gestor**.

Però, ah!, i si el famós context no és estable? I si el que se'ns demana avui com a organització és diferent del que se'ns va demanar ahir i del que se'ns demanarà demà?

I si ja no és possible planificar més enllà de dos o tres anys vista? I si el que predomina és la incertesa? És en aquests contextos volubles on emergeix i on es fa necessària la figura del líder.

En entorns inestables, el que és important no és repetir el que fins ara ha funcionat, sinó esbrinar què és el que funcionarà en el futur i... fer-ho. Aquesta és la missió del líder.

Potser alguna vegada has tingut la mala experiència de treballar en una àrea o en un departament on la persona que comandava o bé no oferia directrius clares, o bé, simplement, aquestes directrius no existien. Si t'ha passat, segur que recordaràs que els nivells d'angoixa i de frustració, primer, i de desmotivació posterior eren bastant alts.

Com a membres d'un equip, necessitem que algú ens marqui el rumb, que ens ofereixi una guia, un horitzó. I encara és més necessari en aquells moments en què la incertesa esborra els límits de la carretera.

Quan això passa, **un líder fixa un nou destí, marca una nova ruta, delimita una nova carretera i aconseguix que les persones de l'equip hi vulguin transitar.**

Per aconseguir-ho l'única eina que té —sí, l'única— és la seva **capacitat d'influència.**

El paper de la comunicació persuasiva per liderar

La raó és ben clara. En les situacions de crisi, quan s'ha de reorientar l'acció dels equips per donar resposta a una nova situació, els líders han de **convèncer** de diverses coses: quin és el nou destí — això que coneixem com a visió—; per què les accions que proposen tindran èxit; quin paper tenen les persones de l'equip en aquesta aventura, i per què el seu concurs és vital.

Com pots apreciar, per liderar primer s'ha de tenir clar què s'ha d'assolir i després aconseguir que les persones de l'equip vulguin acompanyar-te.

Un dels consultors i teòrics del lideratge més importants, **Warren Bennis**, deia que liderar és «influir i influir; orientar les persones de l'equip cap a una direcció, un curs, una acció o una opinió, amb la comunicació com a única eina».

És per això que un líder ha de passar més temps explicant «per què s'ha de fer una cosa» que dient «el que s'ha de fer».

És l'hora dels líders

En moments d'incertesa com els que vivim —fins i tot dins l'Administració pública— cal que apareguin persones amb coratge que s'atreveixin a plantejar noves propostes i noves perspectives de futur. I també **és necessari que les organitzacions públiques permetin que aquestes persones provin de tirar endavant els seus projectes.**

A la vegada, les persones que dins de l'Administració pública tenen nous plantejaments per donar resposta a les necessitats de la ciutadania, han de creure en elles mateixes i atrevir-se a assumir el lideratge.

Això sí, sabent que **aquest lideratge és una responsabilitat que et dona l'equip a partir del respecte, la credibilitat i la consideració cap a les persones del grup.**

De la mateixa manera que aquesta maleïda Covid-19 ens ha enclaustrat a casa i ens ha deixat la vida enlaire, també oferirà noves oportunitats de resposta a noves necessitats. **En el món de les organitzacions, les crisis i les incerteses obren noves finestres d'oportunitats.** Els líders estan preparats per agafar-ne les regnes?

Cada dia hi ha moltes coses per fer. Cuideu-vos!

Òscar Fernández Orellana

Formador i psicòleg-coach

Director de **Interacción Humana**

Autor del llibre *Así persuaden los líderes* (2016), Libros de Cabecera.

◆ ÒSCAR FERNÁNDEZ ORELLANA, COVID-19, CRISI, INFLUÈNCIA, LIDERATGE, PERSUASIÓ