

# LIDERATGE ÈTIC

EL FIL D'ARIADNA

**88**

Un jurat format per Francesc-Marc Álvaro, Salvador Cardús, Melcior Comes, Carme Ferré i Pàvia, Elisenda Paluzie, Rosa Rey, Ivan Serrano, Vicenç Villatoro, Elena Yeste i Martin Aranburu (secretari) va atorgar a aquesta obra el dinovè Premi Ramon Trias Fargas d'Assaig Polític que convoca la Fundació Catalanista i Demòcrata –CatDem–.



© Francesc Torralba 2016

© 9 Grup Editorial, per l'edició  
Angle Editorial  
Muntaner, 200, àtic 8a  
08036 Barcelona  
T. 93 363 08 23  
[www.angleeditorial.com](http://www.angleeditorial.com)  
[angle@angleeditorial.com](mailto:angle@angleeditorial.com)

Primera edició: març de 2016  
ISBN: 978-84-16139-91-0  
DL B 2915-2016  
Imprès a Romanyà Valls, SA

No és permesa la reproducció total o parcial d'aquest llibre, ni la seva incorporació a un sistema informàtic, ni la seva transmissió en cap forma ni per cap mitjà, sigui electrònic, mecànic, per fotocòpia, per gravació o altres mètodes, sense el permís previ i per escrit dels titulars del copyright.

**Francesc Torralba**

# **LIDERATGE ÈTIC**

**L'emergència d'un nou paradigma**

Premi Ramon Trias Fargas  
d'Assaig Polític

 **Angle Editorial**

# Taula

Introducció 9

## **I. Les metamorfosis del lideratge 15**

- El temor de liderar 15
- Cínics al poder 19
- La generació de confiança 24
- La metàfora de l'entrenador 30
- Autoritat, poder i autoritarisme 35
- Possibilitats i necessitats 39
- La tasca d'apoderar 43
- Competir i cooperar 47

## **II. Els pilars del lideratge 53**

- El poder del nexa: la intel·ligència social 55
- El coneixement d'un mateix: la intel·ligència intrapersonal 58
- La força motriu: la intel·ligència emocional 61
- El record d'allò viscut: la memòria emocional 67
- L'art de somiar despert: la imaginació 69
- La força de voluntat 73

## **III. ¿Què és el lideratge ètic? 79**

- La força de l'entusiasme: el secret del líder 84
- La pràctica de la humilitat 88
- La pràctica de l'escolta activa 90
- Audàcia i resiliència 93
- Empatia i amabilitat 96
- La pràctica de la justícia distributiva 101
- La prudència en la presa de decisions 106
- La pràctica de la transparència 111
- Exemplaritat i integritat 113
- Saber acomiadar-se. La pràctica de la gratitud 119

#### **IV. Gramàtica del lideratge ètic** 125

Ètica i cosmètica 125

L'art de deliberar: Prendre decisions amb altres 129

La soledat del líder. Vertigen i angoixa 136

Dels valors a les bones pràctiques 140

De l'RSC a les organitzacions ètiques 142

Auditories ètiques. ¿De què estem parlant? 146

La necessitat d'una Global ethics 150

#### **V. ¿Lideratge espiritual?** 153

¿De què estem parlant? 153

Visió, missió i valors 158

El sentit de pertinença a un Tot 161

Transcendir allò immediat 163

Prendre distància del que és visible 165

Autoconsciència 168

Alliberament de l'ego 171

Pràctica de la compassió 174

#### **VI. Lideratges que deixen petjada** 177

Gandhi (1869-1948) 179

Dag Hammarskjöld (1905-1961) 192

Martin Luther King (1929-1968) 199

Nelson Mandela (1918-2013) 208

Jorge Mario Bergoglio (1936-) 220

## Introducció

És gairebé temerari pretendre escriure un llibre sobre lideratge. Encara ho és més intentar aclarir el concepte de *lideratge ètic* i tots els vessants i les dimensions que inclou una expressió d'aquesta naturalesa.

La bibliografia sobre lideratge és, senzillament, oceànica, especialment en llengua anglesa i, particularment, en revistes especialitzades vinculades a escoles de negocis de tot el món. Hi ha tantes definicions de lideratge com definidors. Quan un concepte és definit de modes tan diferents per persones tan diferents es pot deure a dues raons que no són excloents: o bé la cosa, considerada en si mateixa, és d'una immensa complexitat, o bé no som capaços de copsar allò més fonamental per causa de la nostra miopia intel·lectual.

Probablement, la raó d'aquesta diàspora de definicions i de marcs conceptuals es deu, en gran part, a la diversitat de factors i de variables que incideixen en l'exercici d'un bon lideratge. En la imatge ideal de líder s'hi apleguen valors i virtuts de diferent naturalesa, però també un llarg conjunt d'habilitats, de destreses i de competències.

És difícil poder sintetitzar, en una breu fórmula, què significa liderar bé una comunitat, governar correctament una organització, saber conjuntar bé un equip humà perquè as-

soleixi els seus màxims nivells d'excel·lència. Les fórmules senzilles difícilment contenen la complexitat de la realitat, però evoquen una perspectiva que no es pot descartar a priori.

L'investigador experimenta un cert desànim, perquè tot just quan acaba de fer-se una petita idea de l'estat de la qüestió, d'allò que els acadèmics en diuen l'*status questionis*, i intenta endreçar les idees eix lligades a l'objecte formal del seu estudi, s'adona que, d'aleshores ençà, ja s'han publicat més monografies, s'han celebrat més simposis, s'han defensat més tesis doctorals i s'han editat nous llibres sobre la qüestió que vol escatir. Sembla doncs, una missió impossible.

Amb tot, si centrem la investigació en la fórmula *lideratge ètic* (*ethical leadership*), el camp es limita significativament i, encara més, si l'objecte d'estudi és el *lideratge espiritual* (*spiritual leadership*). El que ens proposem en aquest assaig és aprofundir en el significat d'aquesta primera expressió, en la riquesa semàntica que atresora més enllà dels tòpics i dels eslògans cridaners. Només tangencialment farem referència a la segona qüestió que, de fet, mereixeria una monografia a part.

Estic convençut que necessitem lideratges, però no qualsevol tipus de lideratges. Manquen lideratges ètics. Els ciutadans reclamen lideratges polítics estretament vinculats a l'ètica, però també reclamen el mateix en les comunitats educatives, en les organitzacions socials, en els àmbits acadèmics i en les institucions de salut i de seguretat.

Hi ha un clam a favor del lideratge ètic, però quan ens endinsem en el contingut concret, en allò que pròpiament significa, s'entreveuen discursos, posicions, perspectives intel·lectuals diferents; fins i tot, diametralment oposades. El núvol de mots que s'associa a lideratge ètic és molt dis-

pers: transparència, exemplaritat, servilitat, prudència, justícia, audàcia, humilitat i una llarga corrua de mots que tenen, entre si, allò que Ludwig Wittgenstein en diu un *aire de família*.

Ens preguntem si és possible un lideratge que no sigui ètic. Ens qüestionem si l'expressió *lideratge ètic* no és una espècie de tautologia. ¿Tal vegada és possible liderar una organització, una comunitat, un país sencer sense ètica? ¿És possible governar correctament una comunitat, un equip, al marge dels principis ètics? La resposta, de bell antuvi, és òbvia: sí que és possible.

*Manifestum est*, dirien els medievals. Hi ha un munt d'exemples de comunitats, d'organitzacions i d'institucions que subsisteixen en el temps tot i els seus pèssims lideratges. D'altres, en canvi, s'han dissolt en la història com a conseqüència d'una mala governança.

Ara bé, ¿una bona governança és necessàriament una governança ètica? Àngel Castiñeira feia veure, en una conferència, que un *bon lladre* no és exactament el mateix que un *lladre bo*. El bon lladre és el qui té perícia i habilitat a l'hora de robar, el qui ho fa de tal manera que no és enxampat, perquè actua amb diligència i gràcia. Un lladre bo és, en canvi, una expressió que podria qualificar-se d'*oxímoron*, o de *contradictio in terminis*, perquè si un ésser humà és un lladre, difícilment pot ser bo, i si és bo no pot ser lladre, tret que hi hagi raons molt excepcionals que justifiquessin l'acte de robar.

Una bona governança pot ser una governança eficient, diligent, competitiva i beneficiosa per als seus accionistes, però no per això ha de ser necessàriament una governança ètica, especialment quan per assolir els objectius dels accionistes es prevarica, s'explota laboralment, s'amaga informa-



ció, es comet espionatge o, senzillament, es practica el greuge comparatiu i el nepotisme.

Arribats aquí, ens podem preguntar per les conseqüències: ¿quins efectes té un lideratge d'aquesta naturalesa sobre una comunitat humana? ¿Quina petjada deixa una governança que s'ha articular al marge dels principis ètics? ¿Quina traça deixa en l'equip que s'ha liderat?

Si l'èxit del lideratge es mesura únicament per l'assoliment de l'objectiu, del que, en llenguatge d'organitzacions, s'anomena la *missió*, el barem és molt diferent de si la mesura rau en la valoració de les conseqüències que ha tingut per a les persones, per a l'equip humà. Tal vegada s'ha assolit objectiu, però cal, igualment, avaluar els costos que ha tingut, tant en l'aspecte material com immaterial. També pot ser que no s'hagi aconseguit l'objectiu però, en canvi, els seguidors tinguin la impressió que han estat tractats èticament.

La qüestió és complexa i caldrà entrar-hi a fons al llarg de l'assaig. El que és evident és el clam a favor d'un lideratge ètic, i això no és, en cap cas, una casualitat.

Les conseqüències devastadores d'un lideratge sense la més mínima referència a principis ètics elementals són feaents, i els efectes per a les persones i les comunitats liderades són greus. És fàcil constatar en organitzacions de molts diversos tipus, públiques i privades, lucratives i no lucratives, de sectors professionals diferents, un desgast, un cansament, una fatiga.

L'anomenada *societat del cansament*, expressió del filòsof coreà establert a Berlín Byung-Chul Han, també afecta de ple les comunitats i les col·lectivitats. El fenomen *burning out* no és una casualitat. Els líders exigeixen als seus seguidors aconseguir més resultats en menys temps, ser més efi-

cients i més diligents, i millorar els nivells de competitivitat, però molt sovint no troben les formes ni les maneres per motivar el moviment dels seus seguidors.

Hi ha cansament. La inoculació d'aquest ritme accelerat de treball en la vida de les organitzacions té conseqüències dramàtiques en la vida psíquica de les persones, i també en els seus vincles socials. La trencadissa és visible arreu. Enfront d'aquest model que cerca el màxim benefici amb el mínim cost possible, emergeix un nou paradigma de lideratge centrat en les persones, en la cura dels seguidors (*caring leadership*), atent a les necessitats i a les possibilitats dels membres de la comunitat.

Algú pot pensar que aquest paradigma emergent és una utopia, quelcom que no pot fer-se efectiu en la realitat d'un sistema basat en el lliure mercat. És un error. Hi ha exemples, realitats de naturalesa molt diferent i en sectors molt distints que demostren que és possible un altre mode de liderar i que no és veritat que calgui escollir, de manera excloent, entre caixa o faixa: o bé s'és competitiu, vulnerant tots els principis ètics, o bé s'opta per l'ètica i es resigna a la marginalitat.

L'alienació en el treball, la falta de reconeixement o d'autonomia, la passivitat pel que fa a les tasques que s'han d'acomplir i la frustració que es respira en moltes organitzacions són fenòmens que fan pensar i que exigeixen reflexionar a fons sobre com activar un clima de treball sa.

En els darrers anys hem contemplat amb estupefacció com líders d'organitzacions polítiques, econòmiques, socials, bancàries i també religioses han comès tot tipus d'irregularitats i han governat cercant especialment el seu benefici personal o bé el dels seus, l'autoconservació en els llocs de poder i el lucre. La llista de noms seria llarga, i només cal

repassar l'hemeroteca per identificar figures que comptaven amb la confiança de la societat i que han caigut en descrèdit.

El lideratge maquiavèlic i cínic ha activat la indignació ciutadana, el rebuig de la societat. La conseqüència d'aquesta manera de procedir que, en cap cas, es pot estendre al conjunt dels líders de la nostra societat, ha tingut com a efecte una profunda crisi de credibilitat de les organitzacions i de les institucions.

La ciutadania ha dit prou. Reclama líders solvents i exigeix un lideratge fonamentat en valors ètics i en el respecte a les persones i a l'entorn social i ecològic.

Ens preguntem si és possible un altre tipus de lideratge. Al llarg del llibre explorarem el significat del *lideratge ètic* i, a la vegada, intentarem mostrar que no solament és possible, sinó del tot imprescindible per al present i per al futur.

A diferència de la desesperada conclusió de Franz Kafka —«Existeix un destí, però cap canvi»—, creiem que hi ha la possibilitat de conjurar la crisi de lideratge que patim. Podem obrir les portes a l'esperança, que no es refereix solament al futur, com tendim a creure, sinó també al present, perquè la nostra existència, les nostres obres, a més a més d'un destí final, tenen un significat i un valor ara i aquí.

# I. Les metamorfosis del lideratge

## El temor de liderar

En la societat postmoderna, la pressió i l'ansietat s'han convertit en el nostre pa de cada dia en els àmbits laborals. Sovint els treballadors sofreixen relacions de submissió i d'explotació agreujades per la crisi i per la precarietat ambiental.

És difícil trobar persones disposades a liderar organitzacions, especialment si aquest lideratge no va acompanyat d'un gran incentiu econòmic. És difícil trobar persones disposades a governar i a gestionar la complexitat en contextos d'incertesa social, política i econòmica i d'una gran vulnerabilitat dels sistemes.

Manquen líders, persones disposades a agafar el timó de les organitzacions. S'observa un temor de liderar, especialment aquelles institucions més exposades a la llum pública en les quals el líder fàcilment és objecte de crítica o, fins i tot, d'escarni.

Aquest temor de liderar condueix a la inactivitat o bé al seguiment inercial. S'espera que l'altre prengui la iniciativa i s'està atent al mínim error per criticar-lo; però quan a un se li dona la possibilitat d'agafar el timó, renuncia a assumir responsabilitats. Aquesta resistència a liderar obeeix a una moral

indolent i autocomplaent del qui està a l'expectativa i prefeix jugar el paper d'espectador abans que no pas el d'actor.

Formar líders és imprescindible, però això significa formar-los per vèncer la por de liderar, és a dir, de fracassar, de no reeixir en el propòsit de fer realitat la missió de l'organització. Més enllà dels coneixements, de les tècniques i de les destreses comunicatives bàsiques per poder liderar grups, cal la formació del caràcter, de l'*ethos*, com deien els filòsofs grecs, d'aquell recurs intangible que mou la persona a prendre responsabilitats en situacions de gran volatilitat.

Les circumstàncies que vivim no ajuden a adoptar el rol de líder. De l'era líquida hem transitat a l'era de la volatilitat. Els sistemes, les institucions i els projectes són volàtils. No solament es liqua a gran velocitat tot allò que semblava sòlid, sinó que desapareix, s'esfuma i es dispersa en mil partícules suspeses en l'aire. A la vegada, emergeixen noves realitats que també són tan volàtils i tan inconsistents com les que acaben de desaparèixer.

Si l'aroma del temps, per emprar la bella expressió de Byung-Chul Han, és la volatilitat, liderar és més difícil que mai en l'hora present, perquè sempre pressuposa temporalitat, narració, persistència en la missió, capacitat de cohesionar persones en un sol projecte i de mantenir-lo cohesionat al llarg d'un període.

En una gran part d'organitzacions culturals, educatives, socials i cíviques hi ha una clara manca de líders. En alguns casos, aquesta situació es resol allargant a contracor la vida del líder actual, la qual cosa és negativa per a l'organització perquè manca l'impuls i l'entusiasme de les idees noves, però també per a la mateixa persona que es veu obligada a prosseguir al capdavant d'una comunitat quan, de fet, voldria dedicar-se a altres quefers.

En la motivació a liderar hi ha una constel·lació d'elements que és difícil de destriar. Hi ha motivacions que es mouen en el pla conscient, però algunes resten en el pla inconscient. Hi ha motivacions altruistes, com l'esperit de servei i la voluntat de contribuir objectivament a la millora d'una comunitat humana, d'un poble, d'una escola, d'un hospital o d'una residència geriàtrica. També hi ha motivacions no altruistes que tenen a veure amb el reconeixement, amb el prestigi, amb el trencament de l'anonimat o bé amb la vanitat i amb el poder.

En ètica no és legítim elaborar judicis d'intencions, perquè solament un mateix és capaç, i amb molt d'esforç, d'escatir el que el condueix a liderar una comunitat, a assumir els sacrificis personals i familiars que suposa agafar el timó d'una organització.

De fora estant és difícil fer judicis, perquè no portem les motivacions escrites al front i, encara que puguem vestir-les de seda i presentar-les amb gran altisonància, els altres no saben exactament allò que ens mou a liderar.

Quan reflexionem sobre el lideratge ètic no ens referim solament a la manera de liderar, a la *causa formalis* en llenguatge aristotèlic, a com s'exerceix la governança d'una comunitat humana, sinó també al pla de les intencions, a allò que mou algú a liderar, a prendre el timó de la barca, l'anomenada *causa finalis*.

En el millor dels casos, hauria de ser la voluntat de servei i de donació, però fins i tot en el cas que fos aquesta la motivació, això no garanteix *per se* un bon lideratge, perquè el mode d'exercir-lo, les pràctiques relacionals i les destreses comunicatives i les habilitats a l'hora de fer-lo efectiu són decisives per poder valorar si es tracta d'un bon o d'un mal lideratge.

Compta la intenció, però la intenció és secreta i, molt sovint, guardada en el fons del cor. De fora estant, el que

podem avaluar són les pràctiques, les maneres de conjuntar l'equip, de progressar en la missió, de distribuir rols, de delegar funcions i, sobretot, de vetllar per la unitat de l'equip.

No és necessari que tot ésser humà estigui disposat a liderar una comunitat, una col·lectivitat o bé una institució, però sí que tot ésser humà està cridat a liderar la seva pròpia vida, a conduir-la de manera responsable, de donar-li un sentit i una orientació.

Per *autolideratge* entenem aquesta capacitat de governar la pròpia vida, d'autodeterminar-se en l'existència, de proposar-se fins i de cercar els mecanismes i els viaranyes per fer-los realitat, mentre que per *lideratge* entenem la capacitat de governar un conjunt de persones per assolir conjuntament una missió que aïlladament, separadament, desmembrats, seria impossible d'assolir.

No solament observem por del lideratge, sinó també un cert temor de l'autolideratge. El progrés integral d'una societat depèn, en gran part, d'aquestes dues capacitats. Solament si hi ha persones que tenen la iniciativa d'agafar el timó de les institucions que existeixen en el cos social, de dinamitzar-les, de donar-los vida i d'aportar-hi noves idees i noves orientacions perquè tinguin una nova embranzida, aquestes institucions romanen vives i fan un servei al conjunt.

Solament si hi ha persones disposades a liderar naixeran noves organitzacions per respondre a noves necessitats i explorar així noves possibilitats dins del cos social. Tot això imprimeix dinamisme a la societat, vida als cossos intermedis, riquesa intangible que, a la llarga o a la curta, es tradueix en riquesa tangible.