



Habilitats humanes en l'era de la tecnologia

Empatia, intel·ligència emocional, ètica, intuïció, multiculturalitat, visió geopolítica... Habilitats que un directiu actual ha de tenir per regir amb garanties els destins de l'empresa que lidera. Paradoxalment, en una era en la que tot passa per la tecnologia, als líders se'ls demanen competències més pròpies de les humanitats. "Fa anys que anem cap aquí, tot i que moltes empreses i algunes institucions educatives encara no han acabat d'adonar-se'n", diu Elena Palma, que té clar que "els directius que hi aposten obtenen resultats, sens dubte". Aquest és un dels vectors del curs de 'Líders d'alt rendiment' que des del proper 21 de març s'impartirà per quart cop a la Cambra de Comerç de Reus. Abans, els interessats en podran fer un tastet, gràcies a una sessió de portes obertes que tindrà lloc el 29 de gener. Un altre dels eixos és identificar el DAFO personal dels assistents, gràcies al test MBTI, que permet identificar les principals característiques de cada directiu, tant les fortesales com les carències. Una informació que serà molt útil a l'hora de polir el seu estil de lideratge.



Elena Palma, experta en coaching directiu

"El lideratge s'entrena"

El carisma pot ser un actiu personal. Però les habilitats que ha de tenir un líder van molt més enllà: coherència, capacitat per inspirar als altres, empatia, visió estratègica i, per sobre de totes, capacitat per comunicar. Els nous temps demanen líders que no siguin

a nivell tècnic, però sobretot, en el pla personal. I en aquest àmbit, cal aprendre, cal treballar, des del tarannà específic de cada individu, però tenint clar que liderar és un ofici específic pel que cal formar-se. Elena Palma, ens en dona les claus.

- El líder d'una empresa ha de ser el millor en els coneixements vinculats a la seva activitat central?

Pot coincidir, però el lideratge a l'organització no s'ha d'enforçar des d'un punt de vista tècnic. Està clar que un líder ha de ser molt competent a nivell tècnic, però el lideratge que importa de veritat, el valor diferencial del càrrec, s'exerceix especialment a nivell personal, perquè els resultats que vulguis aconseguir, els hauràs d'aconseguir amb les persones.

- El lideratge tècnic en cada àmbit seria, doncs, com allò que deien del valor a l'exèrcit: se suposa.

Efectivament. Si una persona arriba a ocupar un lloc capdavanter a una empresa hem de pensar que ja ha demostrat la seva vàlua i els seus coneixements als nivells tècnics en els que aquesta empresa desenvolupa la seva activitat. El lideratge personal, però, és un àmbit molt diferent, i és clau perquè aquest directiu tingui èxit en les seves funcions, perquè no pots dirigir una organització només amb grans coneixements tècnics. Les organitzacions les formen persones, amb les seves particularitats a nivell professional i personal. I harmonitzar-ho tot plegat requereix unes habilitats específiques, que tenen poc a veure amb els coneixements tècnics.

- Encara es prioritza massa la qüestió tècnica en detriment de la personal a l'hora de triar els líders de les organitzacions?

Si, pràcticament. Sovint, la part humana del dia a dia d'un directiu té una complexitat major que la tècnica, perquè no és numèrica, perquè no es mesura, perquè no és una ciència exacta on u més u sempre facin dos, i perquè no és allò pel que s'ha format específicament durant molts anys. I encara hi ha empreses que prioritzen massa les capacitats tècniques a l'hora de

triar els seus líders, que no tenen prou en compte aquests aspectes relacionals, que són decisius. Promocionar bons tècnics sense preparar-los per guiar equips és una irresponsabilitat. Moltes vegades els meus clients han estat professionals que se sabien competents en la seva feina i de sobte, s'han trobat davant d'una tasca (guiar persones) que els fa sentir frustrats i angoixats.

- Pregunta tòpica: aquesta mena de líders naixen o es fan?

Hi ha perfils amb una inclinació natural, però el lideratge clarament es pot aprendre, s'ha d'aprendre. I no és una qüestió de carisma. Això és un mite, i un mite que ha fet molt mal. El lideratge és un conjunt de comportaments que tu aprens a tenir, i s'ha d'entrenar. Una altra cosa és que tu tinguis un determinat tarannà que et faci ser atractiu per a determinades persones, per influir-hi, però això no et garanteix un bon lideratge. Això és una altra cosa, que cal aprendre al marge dels teus coneixements tècnics i des del teu tarannà personal, sigui quin sigui.

- Tot i que es pugui entrenar, que es pugui aprendre, no em negarà que l'estil final d'un líder està fortament marcat pel seu segell personal...

I ha de ser així. La primera condició que ha de complir un estil de lideratge és que sigui genuí. Per això, en aquest procés d'aprenentatge és molt important fer-ho a partir de l'essència de cadascú. A un líder se li demana que sigui coherent, i si el construïm des de la impostura no podrà complir aquesta condició. Però insisteixo: el lideratge es pot i s'ha d'aprendre. Molta gent que no ha fet els deures accepta la promoció i, després,

després pateixen quan no se senten capaços d'afrontar la tasca de guiar persones.

- Vivim en l'era dels líders empàtics. L'autoritat està definitivament passada de moda?

Totalment, però això no passa només perquè sigui una tendència, té un fonament pràctic. Si exerceixes el lideratge amb un estil autoritari estàs fomentant l'obediència i, amb això, la irresponsabilitat, perquè amb aquest esquema només es fan les coses per l'efecte de la pressió. Si mitjançant l'empatia i la comunicació fomentes el compromís i la responsabilitat, el rendiment dels equips serà superior. La confiança dona més fruits que la

'El carisma és un mite que ha fet mal.

El lideratge és molt més, és un conjunt de comportaments que s'han d'aprendre'

por a l'autoritat, en productivitat i al compte de resultats de l'empresa.

- En aquest context, l'ideal de la presa de decisions és que siguin col·legiades, consensuades. Però hi ha moments en què això no és possible, i en tenim exemples recents en el món polític. En aquestes situacions, el líder ha d'imposar el seu vot de qualitat?

És innegable que hi ha un nivell de decisions que no se sotmet a debat. Però tot i això, si ho imposes, si no ho expliques bé, corres un gran risc, perquè pots perdre el compromís i la responsabilitat. En les decisions que van de dalt cap a baix cal fer un esforç especial de comunicació.

- Convèncer millor que vèncer...

Jo diria, escoltar i inspirar millor que lluitar. Però no solament per alinear voluntats en un moment determinat, sinó per

implantar un hàbit de diàleg. Quan una organització debat, contraposa idees, plantejaments... s'enriqueix. Si tens persones amb criteri propi, això farà una empresa més competitiva, més capacitada per adaptar-se a les realitats canviants que ha d'afrontar. Però per implantar aquesta cultura corporativa, cal predicar amb l'exemple. El líder ha de demostrar a tothom que està obert al diàleg, amb humilitat i transparència.

- Una altra exigència dels temps és que els líders tinguin visió global i sensibilitat multicultural...

Imprescindible. Les empreses treballen en un entorn global, i en les seves estructures tenen persones de cultures diverses. El líder ha de ser un ciutadà del món per gestionar aquest nou paradigma.

- Un dels reptes del bon líder es evitar que se'l mengi el dia a dia per protegir la seva visió estratègica?

Cada cop més. Des de fa uns anys vivim en entorns molt turbulents, molt variables. Cal que el líder el seu pensament estratègic i els plans que n'elabori en conseqüència. Una planificació que ja no és com la d'abans, preveient escenaris que es poden donar o no. Ara es tot tan canviant que cal pensar en un gran ventall d'escenaris, primer, i tenir molta capacitat d'adaptar-nos, després, amb plans molt flexibles. ■



més informació a:

www.grupcief.com/cief/es/curso-superior-lideres