



Un lideratge empàtic

Antoni Gutiérrez-Rubí

El consultor polític i assessor en comunicació Antoni Gutiérrez-Rubí va intervenir el 27 de maig en un acte convocat per la Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica d'ESADE on va compartir taula amb el periodista Francesc-Marc Álvaro. Col·laborador habitual a diversos mitjans nacionals, Gutiérrez-Rubí ha assessorat els presidents Jordi Pujol, Pasqual Maragall i José Montilla durant les seves respectives presidències al capdavant de la Generalitat.

“El model de lideratge que caldria treballar ha de ser el d'un lideratge que no pretén arribar el primer sinó atendre a tothom i a temps”

A bans de reflexionar entorn els lideratges polítics ens hauríem de preguntar: quin és l'estat de la política a casa nostra? La política a casa nostra està molt caracteritzada per un context poc favorable a la paraula política. Si observem el Baròmetre publicat a *El Periódico de Catalunya* el passat més de novembre, a la pregunta "Què li suggereix la política?", el setanta per cent de la ciutadania respon amb referències negatives com "mentides", "corrupció", "interessos personals" i "embolics". Només un 26 per cent parla de política com a sinònim de gestió o servei.

Si tenim en compte les dades del CIS del mes d'abril, les principals preocupacions dels catalans són l'atur amb un vuitanta per cent, els problemes econòmics amb un 46 per cent i, en tercer lloc, els afers polítics. Per tant, no només la paraula política de forma espontània genera un setanta per cent de valoracions negatives sinó que, a més, és percebuda com el tercer gran problema per la ciutadania.

Per altra banda, si mirem l'índex de satisfacció política, hem passat d'un 59 per cent de ciutadans que consideraven que la política tenia un cert interès, a un 39 per cent. Això vol dir que en poc temps, quatre o cinc anys, tot el capital positiu acumulat de sobresatisfacció política s'ha volatilitzat. Els nostres conciutadans tenen els índexs més baixos de satisfacció política. Mai abans s'havia vist una sèrie històrica d'aquestes característiques. I, finalment, com a darrera dada interessant, segons les darreres enquestes la tercera força política a Catalunya és el vot en blanc.

Aquest és el panorama, un panorama força desolador. A casa nostra la política està molt tocada i té un capital de credibilitat i de confiança molt just. Tot això, més la combinació de crisi econòmica amb casos de corrupció, comportaments amorals i poc ètics entorn les institucions, ha contribuït a deixar un panorama que podríem definir amb les cinc D -on cada "d" ens porta a una altra-:

- profunda decepció per part de la ciutadania
- decepció que esdevé desconfiança
- desconfiança que provoca desafecció
- i desafecció que ens condueix al desinterès i a la desconexió.

Quins líders poden combatre aquest escenari? I en aquesta situació quin model de lideratge és possible? Quin model de líder pot contrarestar aquest escenari hostil i tan poc optimista? Necessitem líders carismàtics? És aquest l'antídot a la societat de les cinc D? O, en canvi, necessitem líders que generin una resposta cívica, democràtica i política a aquesta situació basada en el model del *follow me* (seguiu-me)? Hem d'anar tots al darrera d'un líder? O necessitem un tipus de lideratge que es basi més en l'acompanyament i en la comprensió de la realitat i del context social?

Tinc la intuïció que, en un context tan desfavorable per als valors de la política, el model de lideratge que caldria treballar ha de ser el d'un lideratge que no pretén arribar el primer sinó atendre tothom i a temps, perquè el volum de ciutadania que cal de nou reconnectar i reil·lusionar és molt important. Per tant, només un lideratge d'acompanyament i de comprensió, capaç de posar-se en la pell dels ciutadans que estan percebent una determinada realitat, serà el que ens podrà fer avançar.

Però en aquest context de crisi econòmica, política i institucional hi ha líders

que exerceixen o poden exercir aquesta funció? Llevat del president Obama, la majoria de líders que presten servei en un estat democràtic, tenen una característica: no són especialment carismàtics. Curiosament, fins i tot en aquells llocs on encara hi ha connexió ciutadana i lideratge polític els líders no són carismàtics.

Per exemple, què tenen en comú el president brasiler Lula, la cancellera alemanya Angela Merkel, el president bolivià Evo Morales o el primer ministre indi Manmohan Singh, tot ells amb un índex de popularitat superior al seixanta per cent? Tres valors que haurien de tenir tots els líders polítics actuals:

1.- Són líders d'una gran autenticitat: el seu nivell de transparència és absolut. Els reconeixes de forma clara i nítida les seves virtuts i els seus defectes. Se semblen al que són i són el que semblen. Necessitem líders autèntics i no polítics acomodats a processos de caràcter mediàtic.

2.- Tenen alta dosi de constància, de persistència en les seves conviccions. Es mantenen fermes davant moments de dubte i de deserció globals. Actuen com a fars: són referència pels navegants perquè fonamenten la seva fermesa en valors i principis.

3.- Inspiren una confiança contractual, són fiables des del punt de vista del que diuen i del que faran. I del pacte establert amb els ciutadans en fan una norma de conducta.

La complexitat amb la qual ens hem d'enfrontar a Catalunya, Espanya i Europa segurament reclama un tipus de lideratge amb capacitat de generar zones segures, espais sobre els quals es podrà construir una certa represa de la sintonia democràtica entre la ciutadania i la política. Són aquests tipus de lideratge els que generen espais de seguretat, els que poden ajudar-nos a aconseguir aquesta represa.

Decàleg del nou líder

Per tant, en resum, les característiques necessàries que ha de tenir el nou líder contemporani per recuperar l'aliança democràtica entre ciutadania i política són:

1.- Un líder que parli amb el cor; lideratge emocional. El líder s'ha de posar a la pell dels ciutadans. Sense capacitat empàtica, el líder no connectarà amb els ciutadans. El lideratge

“Sense capacitat empàtica, el líder no connectarà amb els ciutadans. El lideratge és comprensió de l'entorn”

“El líder ha de parlar amb tota la seva activitat. És tan important el que es diu com el com es diu”

és comprensió de l'entorn en el qual cal prestar servei.

2.- El líder ha de parlar amb tota la seva activitat. És tan important el que es diu, com la forma en què es diu i com es fa. Els líders comuniquen amb les seves paraules, amb els seus gestos i amb els seus silencis. Comuniquen amb la interpretació simbòlica de la seva activitat institucional i política.

3.- Escoltar, escoltar, escoltar. Una de les raons per les quals estem en aquesta situació és per la poca capacitat dels líders d'escolta activa o d'escolta passiva. En Nelson Mandela deia: "Quan l'aigua ha començat a bullir, apagar el foc ja no serveix de res". Un líder ha de ser capaç de captar les sensacions de la gent abans que sigui massa tard per fer res al respecte.

4.- Pensar en imatges. Els líders han de ser capaços d'explicar les coses de forma comprensible perquè és precisament la percepció visual allò que ens dóna més informació. El líder s'ha de fer entendre.

5.- Sentir passió per les idees. Un lideratge sense emoció, no pot exercir un lideratge exitós.

6.- Si escoltes la gent, el lideratge ha de ser d'acompanyament. Ja no volem seguir el líder, volem acompanyar-lo. Ja no existeix, ni a la nostra realitat social, empresarial o cívica, la voluntat de seguir una única persona. L'autèntic lideratge és el moviment col·lectiu.

7.- Elaborar relats polítics que s'entenguin.

8.- Projectar una visió. No hi ha lideratges sense visions de mig i llarg termini. El líder que acompanya ha de tenir clar quin és l'itinerari i el destí final on cal arribar.

9.- Un líder en acompanyament ha de treballar en equip, en xarxa. Els models basats en una concepció jeràrquica ja no funcionen.

10.- Els líders han d'explorar nous llenguatges i nous formats.

Estic convençut que els nostres líders tenen un dèficit de comprensió de la societat a la qual han de prestar servei, perquè aquesta ha canviat amb uns nivells de transformació impensables. Per tant, en aquesta tessitura actual, o canvien la seva capacitat de comprensió, de proximitat, d'escolta, d'acompanyament o no podran reconnectar amb la ciutadania que avui dóna a la política el capital, el crèdit i la confiança que té en aquests moments. En conclusió, prefereixo una persona que entengui i compregui, perquè podrà fer propostes, que una persona que no entén ni compren però que vol dirigir el destí de la nació i el país. ■