

Professor de la Càtedra Cleghorn de Management Studies  
a la Universitat McGill de Montreal (Canadà)

# Henry Mintzberg

## Desenvolupar líders?

## Desenvolupar països?

## Aprendre d'un altre indret\*

Des del primer moment la revista *VIA* ha fet atenció a la reflexió sobre el lideratge social i polític dels països. En aquest cas, el professor Mintzberg, a partir de la seva experiència en un país com Ghana i el seu esperit emprenedor, ens introdueix en una qüestió i un debat gens secundari: podem desenvolupar lideratges? És a dir, es pot crear un model de lideratge amb tècniques d'importació, passant per alt o sense tenir en compte les condicions, la història, la tradició o les possibilitats i capacitats pròpies d'un país o d'una societat? En aquest cas, hem preferit seguir utilitzant el terme *desenvolupar* per les connotacions més àmplies que conté, especialment la de procés. Mintzberg es pregunta si, en aquest cas, el paradigma de la globalització no ha portat a oblidar o a no tenir prou en compte les condicions autòctones i concretes de cada context que porten al desenvolupament econòmic i que fomenten l'emergència de bons lideratges.

Desenvolupem líders i desenvolupem països. Això ens creiem. També ens creiem que desenvolupem països pel fet de desenvolupar líders. Potser ens fa falta desenvolupar el nostre pensament.

### Qüestions per al desenvolupament

Recentment he estat a Ghana. Havia passat poc temps a l'Àfrica i em va

---

\* Publicat a *Development in Practice*, febrer de 2006. Traduit per a *VIA* amb permís de l'autor

venir al cap la pregunta habitual: com es pot desenvolupar un país que encara està «en vies de desenvolupament»? Però hi havia alguna cosa en aquesta formulació que no m'agradava. ¿Tenia a veure amb l'expressió «en vies de desenvolupament», que molt sovint és un eufemisme que denota absència de desenvolupament econòmic? ¿No deu ser que els països no es desenvolupen perquè els de fora s'encaparren a desenvolupar-los?

La Fundació Kweku Hutchful de Ghana m'havia convidat per respondre a una pregunta diferent: com podem desenvolupar líders ghanesos? També hi havia alguna cosa en aquesta pregunta que em molestava. Un altre cop aquella paraula? Realment «desenvolupem» líders?

**¿No deu ser que els països no es desenvolupen perquè els de fora s'encaparren a desenvolupar-los?**

El meu segon dia, tres col·legues de Ghana i jo passejàvem pels jardins botànics prop d'Accra quan un d'ells em va preguntar què pensava de les empreses multinacionals. «No gran cosa, almenys en llocs com aquest», vaig contestar, sabent d'on venia la pregunta. Això va portar els ghanesos a discutir sobre per què hi havia tant de control de les operacions nacionals per part de les seues estrangeres. ¿Realment entenen les necessitats locals? ¿Només pel fet que una «millor pràctica» funcioni a Nova York vol dir que funcionarà a Accra? Per a ells, fins i tot moltes de les ONG i agències de «desenvolupament», no sols l'FMI, actuen de la mateixa forma.

Vam meditar sobre com reaccionarien els directors nord-americans davant d'assessors arribats de Ghana amb les seves «millors pràctiques»: «Ha funcionat a Accra, així que segur que funciona a Nova York!». Aleshores ens vam adonar que era un bon exemple del que estava passant.

### Lideratge heroic o compromès?

L'exemple va tornar a sortir el dia següent quan vaig anar a veure el Dr. Kwame Bediako al lloc que em van descriure com el seu centre per al desenvolupament de líders. Així que esperava trobar-me amb una bona dosi d'empoderament, creació d'equips i tota la resta d'argot sobre lideratge. Però el Dr. Bediako resulta que era un teòleg, astut i ben informat, preocupat pel lideratge moral. Li interessava especialment l'enfocament africà i ghanès del lideratge. «I aquí com ensenyen a exercir el lideratge?», vaig preguntar. I em va contestar: «Simplement ho demostrem amb exemples».

L'exemple contundent que el Dr. Bediako va posar és el d'un compatriota ghanès anomenat Kofi Annan que ho ha «demostrat» amb escriu a Nova York, efectivament en tal vegada l'organització més complicada de tota la ciutat, les Nacions Unides. Heus aquí una organització vertaderament global que ha millorat notablement sota la seva administració, encara que no ho ha fet a l'estil de moda de «canviar de direcció» que tenen tantes corporacions de Nova York aparentment globals. Annan ha passat la majoria de la seva carrera fora de Ghana i ha cursat part dels estudis superiors als Estats Units, però el Dr. Bediako, que va anar a l'escola amb ell, pensa que el seu enfocament del lideratge és decididament africà i ghanès. Tal com un dels assessors d'Annan va dir a un periodista: «Dirigeix l'ONU com si fos un poble africà tradicional, amb llargues discussions entre els ancians, períodes de reflexió i, finalment, alguna decisió» (*BBC News*, 28 de febrer de 1998).

El Dr. Bediako va parlar d'una tradició de servei, d'honestedat i modèstia per descriure l'estil d'Annan, etiquetes que hom difícilment usaria per referir-se als alts càrrecs de les corporacions novaiorqueses que obtenen primes considerables. És clar que ell gairebé no controla la seva organització de la manera que ho fan els altres, duent a terme grans operacions i imposant estratègies grandiloqüents sobre els altres. Però potser tot això ja ho sap. Al cap i a la fi, ha fet carrera a l'organització que dirigeix; no el van llançar amb paracaigudes des de dalt: Kofi Annan és el primer treballador que ha fet carrera a l'ONU. Per tant, sabia què fallava i s'adonava que calia solucionar-ho amb prudència i paciència, dedicant-se al personal més que no pas intimidant-lo. Kofi Annan escolta, va dir el Dr. Bediako, i acostava la gent, una tasca gens fàcil en el garbuix de relacions que envolta i suscita les Nacions Unides. Les paraules que més s'han usat per descriure el seu mandat són *moral* i *coratge*.

Conseqüentment, la reelecció de Kofi Annan per a un segon mandat va tenir el suport de nacions de tot el món, riques i pobres, així com també del personal de l'ONU. Imaginin el líder d'una organització triat segons el desig dels dirigits! Però, com va assenyalar el Dr. Bediako, el reconeixement és el que fa que hom sigui un líder.

L'estil de lideratge que preval actualment als Estats Units es podria qualificar d'«heroic»: el que es considera millor de tots s'imposa a l'orga-

**L'estil de lideratge que preval actualment als Estats Units es podria qualificar d'«heroic»: assenyalar algú per tal que esdevingui líder.**

nització capritxosa per donar-li la volta de forma espectacular, molt sovint acomiadant la majoria del personal. Quanta honestedat, per no dir coratge moral, fa falta per fer-ho? (Val la pena destacar que donar la volta és acabar una altra vegada mirant cap a la mateixa direcció.)

Penso en els líders de debò com a «compromesos»: captiven els altres amb la seva consideració i humilitat perquè es comprometen personalment amb la seva tasca i no amb el benefici personal. Aquests líders fan brollar l'energia que existeix de forma natural dins les persones. Si el seu comportament té una dimensió heroica no és tant perquè ells actuïn com a herois, sinó perquè permeten que la gent actuï heroicament. (Vegeu la taula que contrasta l'estil de lideratge heroic amb l'estil atractiu).

Aquest tipus de lideratge es pot desenvolupar? Kofi Annan va ser «desenvolupat»? ¿Els països «en vies de desenvolupament», o els «desenvolupats», necessiten desenvolupar líders heroics?

### Ha arribat l'hora del desenvolupament autòcton?

Després de passar uns dies al camp i d'haver conegut diverses persones, la Fundació Hutchful va organitzar un seminari d'un dia i mig per debatre qüestions de lideratge i desenvolupament. Això va reunir al voltant d'uns vint ghanesos de tots els sectors: el ministre de Sanitat, el sindicat nacional d'estudiants, l'associació de treballadors i diverses ONG –ghaneses i internacionals–, així com també empresaris, acadèmics i assessors.

Arribat aquest punt, tenia més clares les meves preocupacions sobre les dues formes de desenvolupament i les vaig debatre amb el grup. Potser no desenvolupem líders de la mateixa manera que no fomentem prou les condicions que fan brollar el lideratge, segons el context. I una de les condicions clau ha de ser l'amor propi, que és possible quan resollem les coses per nosaltres mateixos, individualment i col·lectivament. I això, alhora, ho fomenten les organitzacions que també poden valer-se per si mateixes i trobar la seva pròpia manera de fer les coses, enriquint-se a partir de les seves millors tradicions culturals.

La importació passiva de tècniques, controls i creences, via agències i experts externs que ronden per tot arreu solucionant els problemes dels altres, pot ser que sigui el veritable problema del desenvolupament. La «globalització» certament desenvolupa les corporacions «globals» del

món ric. Però, desenvolupa els països pobres del món en vies de desenvolupament? O és només una altra forma d'explotació exterior, de la qual Àfrica ja ha tingut prou? Així doncs, ha arribat l'hora del desenvolupament autòcton tant per als països com per als líders?

### De l'esperit empresarial a la creació d'empreses

Una cosa semblava clara: a Ghana no li falta esperit empresarial. En passejar pels carrers et sorprèn l'omnipresència de mercats i d'iniciatives personals, més que suficients com per avergonyir els Estats Units. En un semàfor en vermell a Nova York pot ser que se t'apropin un o dos joves a netejar-te els vidres; a Accra, el cotxe queda envoltat d'un supermercat virtual de persones que t'intenten vendre tot el que et puguis imaginar.

El que li falta a Ghana són empreses. Amb l'èxit del Grameen Bank a Bangladesh, els anomenats *microcrèdits* –petites sumes de diners per a artesans autònoms i similars– s'han convertit en un exemple prominent de desenvolupament autòcton. Però el desenvolupament a aquest nivell pot ser que no sigui el problema, com no ho és el desenvolupament imposat a nivell corporatiu. Les necessitats sembla que existeixen a un nivell intermedi: falta crear empreses autòctones a partir dels esforços d'uns quants individus –el que s'ha anomenat *missing middle* o absència d'un terme mitjà.

De camí cap a Ghana havia fet parada al nord d'Itàlia, on Carlo Alberto Carnevale, de la Bocconi School of Management, em va portar a Bèrgam. «És la ciutat més rica d'una de les regions més riques d'Europa» –em va dir– «i la majoria de riquesa la van construir empreses petites, autòctones, molt sovint amb una dotzena de treballadors. A nosaltres, els italians, no ens agrada l'organització». I va estar d'acord quan li vaig contestar: «Us agrada la comunitat».

«L'opció de compra d'accions és probablement menys important aquí que en qualsevol altre lloc de l'oest desenvolupat», em va explicar. El que de debò mou la gent és l'oportunitat de valer-se per ells mateixos, de ser empresaris. I les empreses existents molt sovint ajuden els seus treballadors a fer-ho, convertint-los en socis. (La veïna Benetton s'ha fet famosa per generar moltes empreses al seu voltant.) Així que aquí, al bell mig de la Unió Europea, hi ha proves d'una altra manera d'enfocar el

**No fomentem prou les condicions autòctones que fan brollar el lideratge, i fomentar el lideratge depèn significativament del context**

desenvolupament econòmic, bastant apartat de la globalització (tot i que empreses com la Benetton sens dubte se'n beneficien).

### El dogma del desenvolupament

A vegades un marc conceptual pot ajudar-nos a veure allò que és obvi, especialment quan el dogma ho oculta. Així que al seminari vam elaborar aquestes idees de manera més formal, i en vam obtenir com a resultat els tres models que apareixen a la figura, per tal que ens ajudessin a anar més enllà dels conceptes *països en vies de desenvolupament* i *globalització*.

Al mateix temps, s'han popularitzat dos models de desenvolupament nacional. El primer, amb el nom de *desenvolupament planificat* a la figura, es mostra com a «descendent» perquè està impulsat per l'estat, ja sigui en

forma de planificació central i control dels governs comunistes, o de la intervenció excessiva dels més moderats per tal de crear infraestructures. Amb la caiguda dels règims comunistes, acompanyada pel desprestigi de la intervenció estatal, va arribar un segon model de *desenvolupament global* o internacional –l'anomenada *globalització*– com la resposta a totes les necessitats econòmiques. De la creença que l'estat

**Després de la caiguda del comunisme, la globalització es va convertir en l'únic model disponible**

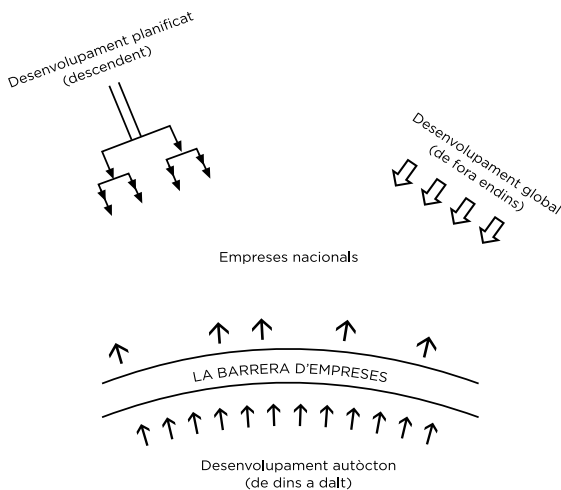
ha de conduir el desenvolupament nasqué l'actitud que diu que l'estat n'ha de quedar al marge, llevat que sigui per fer complir les lleis contractuals i els procediments de comptabilitat, etc. De la resta s'han d'ocupar les empreses, tant estrangeres com nacionals, en l'anomenat *terreny de joc igualat*. (Cal destacar que aquí utilitzo el terme *globalització* en el sentit d'eliminació de barreres comercials i obertura total de les economies a la inversió directa estrangera i a empreses i experts forans de tota mena.)

Sens dubte, això els va semblar bé a les multinacionals, per no dir als seus governs nacionals, així com als economistes de lliure mercat. Però molta altra gent, sense l'interès personal de les primeres o les conviccions ideològiques dels últims, no ho ha tingut tan clar. I l'agressivitat amb què els països rics ho han imposat a la força als pobres no els ha animat gaire, almenys pel que fa a vendre els seus productes manufacturats mentre tanquen els seus mercats a molts dels productes que aquests països venen –de tipus agrícola i tèxtil, per exemple. És realment molt alarmant que algú hagi pogut tolerar aquesta hipocresia en un primer

moment, per no dir la majoria del món els darrers anys. La qüestió no és si els economistes honestos condemnen aquest tipus de comportament o no –sens dubte, ho fan. La qüestió és com aquests economistes han pogut dur a terme els seu programa de lliure comerç amb tanta tenacitat sabent que existien desequilibris com aquests.

És evident que hi ha una explicació òbvia de per què els que han estat víctimes han tolerat aquesta pràctica: perquè no hi havia cap altra alternativa a nivell conceptual. Després de la caiguda del comunisme, com s'ha dit abans, la globalització es va convertir en l'únic model disponible, per dir-ho d'alguna manera, en la resposta a tots els problemes del món, inclòs el desenvolupament. Amb quina teoria podia fer front qualsevol país en vies de desenvolupament als gustos de l'FMI o l'OMC, per no dir a *The Economist* número rere número? De quina altra forma es pot desenvolupar una economia moderna?

#### ENFOCAMENT DEL DESENVOLUPAMENT



#### El fracàs del desenvolupament forçat

A la figura, aquesta forma de desenvolupament s'etiqueta «de fora endins», no només perquè les corporacions estrangeres arriben a l'economia hoste amb el seu capital i els seus experts, sinó també perquè fins i tot se suposa

que les empreses nacionals han de subscriure aquest conjunt de creences importades. No hi ha res dins la globalització que respongui a les condicions del país hoste, a part de modificacions cosmètiques als productes i la ideologia per al consum local. És més, la ideologia tracta les comunitats locals, a vegades fins i tot els governs nacionals democràticament escollits, com a amenaces per a la globalització i, per tant, com a forces susceptibles de ser marginades.

No obstant això, hi ha més raons per afirmar que la ideologia de la globalització presenta defectes greus. Senzillament, no ha funcionat en nombrosos llocs molt necessitats de desenvolupament. (Vegeu l'article de Joseph Stiglitz «Globalism's Discontents» (Els desencants del globalisme) a *The American Prospect*, hivern del 2002). Potser això es pot explicar pels comentaris anteriors: la globalització no es construeix a partir dels punts forts d'un país, no respecta les seves tradicions socials, no permet l'autonomia necessària per fer créixer líders i empreses autòctones. Massa sovint es tracta de desenvolupament *forçat*, imposat en contra de les inclinacions naturals i fins i tot de la voluntat de la gent. És aquesta la manera de fomentar la idea de desenvolupament, per no dir la societat democràtica?

L'orgull, la dignitat i la confiança mútua no figuren de manera important en la principal teoria econòmica: no es poden mesurar. Però tenen un paper destacat en gairebé totes les històries d'èxit, sia de països o de líders. La manera com la gent se sent, personalment i col·lectivament, influeix l'energia amb què es desenvolupen a ells mateixos. Penseu en la Gran Bretanya en el temps de l'imperi, el Japó dels anys setanta i vuitanta, els Estats Units al llarg de la seva història i especialment ara. Sens dubte, el primer i l'últim dels exemples suggereixen com l'orgull d'un país pot debilitar l'orgull dels altres.

El problema del model de fora endins és que es basa en la imitació i les imitacions solen ser de segona categoria perquè copiar és una activitat mecànica. La gent no *aprèn*. Amb això no pretenc afirmar que l'aprenentatge no pot ser estimulat per l'experiència dels altres. Ben al contrari, alguns dels millors exemples d'aprenentatge provenen d'aquesta experiència. El Japó es va fer famós per copiar després de la Segona Guerra Mundial, però la seva economia va «enlairar-se» quan va passar d'imitar mecànicament a adaptar de manera meditada, adaptant les innovacions d'altres països a la

seva cultura. Aprenem dels altres quan ho fem per nosaltres mateixos.

Un últim punt sobre la globalització: funciona actualment fins i tot en aquells països que tan ferventment la promouen? Dit d'una altra manera, les economies desenvolupades s'estan desenvolupant més gràcies al fet que les seves grans empreses multinacionals funcionen d'acord amb aquest model?

Es tracta d'una qüestió massa complexa per respondre-la aquí. Però el que en podem dir és que hi ha proves recents que suscitaven motius de preocupació. Coneixem el paper clau de les petites i mitjanes empreses en la creació de llocs de treball, especialment quan treballen en xarxes locals de cooperatives, com al nord d'Itàlia. També coneixem la força motriu de les noves tecnologies, derivada en gran part de les empreses en vies de desenvolupament de l'anomenada *nova economia* més que no pas de les empreses madures de l'antiga economia. De fet, són aquestes últimes les que han protagonitzat una lletania d'escàndols recents, per corrupció descarada o per un simple fracàs estratègic.

Bona part de la culpa en ambdós casos la té un component clau de la globalització, que és la seva obsessió pel «valor per a l'accionista», i que no és més que una etiqueta vistosa per apujar el preu dels valors. El concepte *valor per a l'accionista* no promou gaire els valors humans més amplis, que són tan necessaris en totes les formes de desenvolupament. Fixem-nos en l'acomiadament habitual als Estats Units de persones en caure el preu de les accions, la vergonya de les compensacions concedides a executius que ha destruït el lideratge de tantes corporacions, la corrupció de partits polítics a través de donacions d'empreses. Si els Estats Units han sucumbit a aquesta ideologia que ha esdevingut dogma, com se suposa que hi ha de fer front Ghana?

**De vegades la globalització no permet l'autonomia necessària per fer créixer líders i empreses autòctones**

### El triomf de l'equilibri

Certament, depenem de les forces econòmiques de la mateixa manera que depenem de les socials i polítiques. Però hem permès que la primera domini les altres per culpa de la falsa creença que el capitalisme ha triomfat per sobre del comunisme; en altres paraules, que l'economia de mercat ha demostrat la seva superioritat respecte dels controls governamentals.

El fet és que el capitalisme mai no ha acabat de triomfar. Va triomfar l'equilibri. Sota el comunisme de l'Europa de l'est, el poder polític de l'estat dominava. Els països rics de l'oest, en canvi, combinaven mercats potents amb governs influents i sectors socials actius per entremig (les anomenades ONG, cooperatives, etc.). Però amb el seu error de creure en la supremacia de l'un sobre els altres, els països occidentals ara estan decantant la balança cap a l'altre costat, en favor dels mercats, del sector privat i les forces econòmiques generals. El resultat és una avarícia absurda i corrupta que cada vegada recorda més el mateix comunisme. (Per a una discussió detallada d'aquestes conseqüències, vegeu el nostre article «Beyond selfishness» (Més enllà de l'egoisme) al número de tardor del 2002 d'*Sloan Management Review*.)

Així que la clau per a un desenvolupament saludable, sia en un país ric o en un de pobre, és un cert equilibri entre els aspectes econòmic, social i polític. I això requereix el reconeixement d'un tercer model, anomenat *desenvolupament autòcton*. Apareix a la figura com «de dins a dalt», perquè aquí les empreses domèstiques creixen a partir d'una iniciativa personal. Aquest model no té l'objectiu de reemplaçar els altres dos –no tenim cap necessitat d'un altre dogma– sinó d'ocupar una posició important al seu costat. Perquè és a través d'una aplicació combinada dels tres models que trobem casos de veritable èxit.

Vegem la història del major èxit econòmic. Els Estats Units no depenien d'una ideologia imposada des de fora o d'experts externs per al seu desenvolupament. Ben al contrari, es van desenvolupar considerablement gràcies als esforços autòctons dels seus propis habitants, a la seva manera. Però no sols. L'Estat també hi era i hi intervenia de forma considerable: concedint terres als agricultors, construint ferrocarrils i desenvolupant indústries mineres; amb polítiques industrials i finançament governamental directe per a empreses de nova creació; a través d'una despesa militar que estimulava l'economia –i encara ho fa–; i, evidentment, amb l'ús de barreres aranzelàries. També hi va haver inversió directa estrangera, per exemple, com la britànica en els ferrocarrils nord-americans.

De la mateixa manera, el desenvolupament autòcton va tenir un paper clau al Japó i Alemanya després de la Segona Guerra Mundial, a Corea del Sud més recentment i a la Gran Bretanya molt més abans. I tots

aquests casos es van veure reforçats per una forta intervenció estatal, més notablement al Japó, que també va permetre una certa quantitat de «de fora endins» en els seus propis termes.

Deixin que expressi aquest punt crític amb la següent pregunta: hi ha hagut alguna vegada un país que s'hagi desenvolupat principalment a través del model de fora endins, l'equivalent de la globalització avui en dia, basat en la importació a gran escala de creences, experiència i capital? Costa trobar-ne exemples clars. I si no, per què els països desenvolupats forcen en els altres un model que mai va funcionar per a ells?

### La farsa de la globalització en nom del desenvolupament

La resposta a com es pot desenvolupar una economia moderna sembla ser aquesta: com sempre, de la mateixa manera que les economies modernes van esdevenir modernes –a través de força desenvolupament autòcton, amb l'ajuda de la intervenció concertada de l'estat i reforçat per un ús apropiat de l'ajuda exterior.

Quan *The New York Times*, el 31 de gener de 2002, preguntà a Alice Amsden, professora de política econòmica del MIT, «què ha permès que algunes de les empreses dels països en vies de desenvolupament hagin crescut i prosperat de manera tan espectacular?», ella hi respongué: «[...] als seus països, les empreses i el govern treballaven colze a colze per enfortir la indústria nacional. Es posaven pegues a les empreses estrangeres, a través de paperassa intencionada, per entrar a certes indústries, de tal manera que les empreses nacionals poguessin tenir avantatge. Els bancs estatals prestaven diners a interessos subvencionats per tal d'ajudar les firmes locals a obtenir la tecnologia i el capital necessaris». Ara, però, les nacions han de «rebutjar la intervenció del govern en l'economia més enllà del que estableixen les normes mínimes», i segons les noves propostes de l'OMC, han d'«anular el dret a regular les multinacionals i promoure el comerç nacional». En altres paraules, han de penalitzar la «llibertat que ha estat clau per a moltes modernitzacions econòmiques que han tingut èxit durador».

**El desenvolupament autòcton va tenir un paper clau al Japó i Alemanya després de la Segona Guerra Mundial**

Quin joc tan maco: negar als altres la base mateixa del teu èxit. Anivellar el terreny de joc per tal que els New York Giants puguin enfrontar-se a

un equip d'institut d'Accra. I fent això, promovem l'èxit futur de la nostra economia, fins i tot si és a expenses d'alguns dels països més pobres del món.

Per tant, implantar aquest dogma de la globalització en aquests països és simplement no tenir escrúpols. Ens hauria de fer vergonya a tots haver deixat que els nostres economistes i corporacions hagin perpetrat aquesta farsa egoïsta en nom del desenvolupament. Durant anys fèiem servir el comunisme com a excusa per al colonialisme econòmic. Ara fem servir el «lliure comerç».

**Gran part del desenvolupament de Taiwan, Hong Kong i Singapur ha estat gràcies a empreses familiars**

Amb això no pretenc descartar el model de fora endins en major mesura que els altres dos. Les corporacions estrangeres poden aportar noves idees, tècniques modernes i nous processos; poden proporcionar un cert finançament; i poden permetre l'escala necessària en algunes formes contemporànies de fabricació. Però tot això s'ha de fer segons els termes del país hoste, ja que només així vetllarà pels seus propis interessos. En altres paraules, el model de fora endins ha de ser desacreditat només en tant que resposta al desenvolupament, no en tant que component del mateix desenvolupament. Sens dubte, passa el mateix amb els dos altres models, és a dir, la intervenció descendent de l'estat i el desenvolupament autòcton de dins cap a dalt, que és avui en dia la baula especialment dèbil en molts països pobres.

**De micro a mitjanes empreses**

En conseqüència, el tema del seminari d'Accra se centrava en el que apareix a la figura com «la barrera d'empreses», que va de les micro a les mitjanes empreses. Tal com va dir el Dr. Bediako, «patim la falta de creació d'institucions».

Vam començar buscant exemples de desenvolupament autòcton, és a dir, empreses que havien trencat aquesta barrera de forma decisiva i, per tant, podien servir de models. Inicialment es va fer el silenci a l'habitatge; a ningú se n'hi acudia cap! Aleshores va passar una cosa interessant. A mesura que sorgí el primer exemple, en vingueren més, i molt aviat hi va haver un allau d'històries. El problema, aparentment, no és l'absència de desenvolupament autòcton, sinó més aviat la seva obscuritat; ens en-

ceguen les estrelles de les multinacionals. (Davant dels nostres ulls, de fet, hi havia un exemple claríssim. Era el més evident i no va sortir mai. Em va sorprendre la bellesa de l'hotel on ens allotjàvem. Més tard vaig saber que l'havien construït dos ghanesos que havien treballat de taxistes als Estats Units abans de tornar a casa i fundar petits hotels amb l'objectiu final d'aconseguir el finançament per a aquest.)

A mesura que sortien els exemples els ordenàvem segons els diferents enfocaments d'iniciatives de desenvolupament autòcton, per veure'n la riquesa de possibilitats.

La més òbvia és l'empresa *familiar*. Normalment pensem que són casos petits i marginals i, a més, vulnerables en temps de successió. Però gran part del desenvolupament de Taiwan, Hong Kong i Singapur ha estat gràcies a empreses familiars que han crescut a gran escala. I també ha estat el cas d'algunes de les corporacions més prominents de l'Índia i dels primers anys dels Estats Units, per al cas que ens ocupa, incloent DuPont i –encara– Johnson's Wax.

El segon enfocament el vam anomenar *subproducte*, perquè una empresa subprodueix empresaris que en creen d'altres, com és el cas del nord d'Itàlia. Altres exemples mencionats al seminari inclouen els immigrants coreans dels Estats Units i els ibo de Nigèria, que s'ajuden els uns als altres a crear empreses, i també certes multinacionals que a Ghana han fomentat aquesta pràctica. El desenvolupament subproducte crea una mena de creixement cristal·lí de l'economia.

Un altre és l'enfocament *cooperatiu*, en el qual la gent s'agrupa en una mena de comunitat per unir els seus esforços econòmics. L'etiqueta de cooperativa té una connotació negativa a molts països desenvolupats, on es va convertir en una excusa per a la intervenció estatal. Però en aquest cas pensàvem en vertaderes cooperatives controlades per membres que posseeixen la mateixa quota i que no pot ser venuda a terceres persones.

Molt semblant és el que anomenem *enfocament en xarxa*, perquè la cooperació va més enllà de la propietat formal. La gent es connecta per fer negocis, de manera semblant al que es fa a tot el món amb la xarxa anomenada *World Wide Web*. Ghana, per exemple, té les seves «reines del mercat» que atrauen els venedors d'articles particulars a una mena d'afiliacions informals, que a vegades els permeten guanyar diners per a objectius comuns.

També vam debatre el foment del desenvolupament autòcton a través de la creació d'habilitats. Sens dubte, aquí el govern té un paper clau, fent que sigui possible el finançament, establint un marc legal que condueixi a la creació d'empreses nacionals, repartint informació bàsica i fomentant tota mena de xarxes que duguin a terme aquest desenvolupament. També vam presentar exemples de com organitzacions del sector social –ONG i diverses associacions comercials, entre altres– hi poden ajudar, especialment a l'hora d'estimular la creació de xarxes i el repartiment d'informació. Vam expressar el nostre desig que més

**El suport de la «comunitat» és especialment important en desenvolupament econòmic**

corporacions estrangeres fomentessin aquesta mena de conducta, promovent empreses autòctones que podrien servir-los de socis sòlids. Hi ha bons exemples d'això, però fa falta que n'hi hagi molts més.

També fa falta que hi hagi més exemples de cooperació entre els diferents sectors de cada país. El suport de la «comunitat» és especialment important en desenvolupament econòmic. Per exemple, la meua col·lega a McGill, Paola Pérez-Alemán, ha demostrat com la indústria del calçat i l'agroindústria de Xile han aconseguit un èxit considerable a través de «relacions entre les empreses, la reorientació de les associacions comercials i el paper de l'estat en tant que facilitador de processos d'aprenentatge col·lectiu» (a *World Development*, 2000, pàg. 41). La clau en aquest cas, segons el seu punt de vista, són les associacions sense ànim de lucre del sector social que atrauen els jugadors. De fet, una altra col·lega, Margaret Graham, ha demostrat una cosa similar en la relació entre el Govern nord-americà i la indústria en el cas de la reeixida introducció de l'alumini en l'aviació als anys vint (*Business History Review*, 1998).

Abans he parlat de *missing middle*, o absència del terme mitjà, i sobre això hi va haver més debat. Per exemple, l'economista Paul Vandenberg, de l'Organització Mundial del Treball, ha destacat que «a la major part d'Àfrica, la fabricació s'estructura al voltant d'un nombre de grans empreses integrades que usen tecnologia estrangera, en un extrem, i moltes empreses autòctones més petites, en l'altre. Entremig hi ha un buit relatiu, o un *missing middle*, que s'ha identificat però no s'ha explicat adequadament». Això ho va escriure l'any 1997 (a l'*Economic Digest* de la School

of Oriental and African Studies de Londres); aparentment, avui continua sense explicar-se adequadament, tot i que no falten propostes raonades que van des d'una classe mitjana subdesenvolupada fins al domini de les multinacionals i la corrupció dels governs domèstics. (Vegeu, per exemple, Judy Kadenge: «Barriers to Growth: A Case of the 'Missing Middle' in Kenya» (Barreres per al creixement: un cas de *missing middle* a Kenya), treball de curs, Nottingham Business School, 2001).

Una cosa, però, és clara: no trobarem les respostes mirant cap als llocs equivocats. El desenvolupament forçat és el lloc equivocat. Imagineu què passaria si l'enorme quantitat d'energia i intel·lecte que ara es destina a la promoció de la globalització es destinés a trobar maneres de desenvolupar els *missing middles*.

### Promoure el lideratge

I què ens diu tot això sobre el desenvolupament de líders? Més o menys el mateix que sobre el desenvolupament dels països.

Els programes externs desenvolupen tan pocs líders com les institucions externes desenvolupen països. És més, com més intentem desenvolupar líders, més sembla que obtenim arrogància. Potser és perquè assenyalar algú per tal que esdevingui líder fomenta la visió heroica del lideratge, fora de context en lloc d'arrelada en ell. I últimament ja hem tingut una bona dosi d'autocomplaença en nom del lideratge.

Jay Conger publicà un llibre interessant titulat *Learning to Lead* (Aprent a liderar; Joseey-Bass, 1992) sobre cursos breus de desenvolupament de lideratge. Ell mateix en cursà quatre, un sobre cada enfocament principal, als quals posà el nom de Creixement Personal, Comprensió Conceptual, Feedback i Creació d'Habilitats. Va veure que tots tenien defectes importants, però va concloure que junts podien ser efectius. Potser hauria d'haver arribat a la conclusió que la mateixa noció de desenvolupar líders ja és defectuosa.

Si els líders no es poden desenvolupar, aleshores què hi podem fer. Tres coses, crec jo. La primera, el lideratge es pot *fomentar*, igual que el creixement econòmic. En altres paraules, podem fomentar les condicions que donen lloc al lideratge autòcton, particularment les de l'autosuficiència ben fonamentada. Una raó clau de per què la globalització és dis-

funcional als països en vies de desenvolupament és perquè fomenta una mena de dependència antitètica a l'emergència del lideratge autòcton.

Però fomentar el lideratge depèn significativament del context: és la persona dins la situació que dona lloc al lideratge. Com va dir Richard Holbrooke, antic ambaixador dels Estats Units a les Nacions Unides, «Kofi Annan és l'home adequat en el moment oportú i del lloc adequat» (*Associated Press*, 30 de juny de 2001). Evidentment, els llocs adequats es poden promoure. Morgan McCall, de la Universitat del Sud de Califòrnia, que ha escrit extensament sobre com els líders aprenen de la seva feina, remarca que la gent s'hauria d'enfrontar a reptes en diferents feines difícils, cosa que els donaria «l'oportunitat d'aprendre i desenvolupar noves habilitats» (a *Human Resource Planning*, 1988:xi, i, pàg. 5).

La segona cosa que hi podríem fer és desenvolupar *persones*. No com a líders, sinó com a éssers humans, en les seves creences i conductes, la seva consideració i dignitat. Però això, probablement, passa durant els primers anys, a casa o a l'escola. Al cap i a la fi, *eduquem* infants i no només els *tenim*, i això demana una cultura que valora els valors humans i educa els infants per tal que pensin per ells mateixos, que facin allò que fonamentalment els sembla correcte, més que no pas que acceptin un simple dogma. El Dr. Bediako, sense cap mena de dubte, diria que Kofi Annan és el producte d'una societat que es pren els seus valors cristians seriosament.

La tercera cosa que hi podríem fer és desenvolupar la *pràctica de la direcció*, no de forma separada al lideratge, sinó intrínseca a ell mateix. Aquesta separació l'únic que aconsegueix és situar la visió heroica del lideratge dalt d'un pedestal, desconnectada del funcionament diari d'una organització. Els líders de veritat hi estan en contacte, amb els peus a terra: han de gestionar, de la mateixa manera que els directors han de dirigir. Podem fomentar el desenvolupament de la direcció reunint en una aula els directors i els seus col·legues per tal que reflexionin profundament sobre la seva experiència. En altres paraules, poden ensenyar-se els uns als altres! (Respecte a la nostra tasca en aquest camp, vegeu [www.impm.org](http://www.impm.org).)

### Desenvolupant els desenvolupats

La majoria de les persones que vaig conèixer a Ghana, de totes les classes socials, eren acollidores, amables i atentes. Hi havia un ambient relaxat

d'igualtat en els llocs que vaig visitar. Al seminari, tothom parlava sense cap mena d'ordre jeràrquic; una persona a qui vaig convidar a venir, que m'havia escrit feia anys quan era estudiant, va entrar i es va asseure en un seient lliure al costat del ministre. Ningú no se'n va adonar –excepte jo. Certament, Ghana ha de desenvolupar-se econòmicament; potser el «ric» oest hauria de desenvolupar-se socialment.

Al seminari vam debatre sobre desenvolupament econòmic i social. Quin és el seu motor? No hi ha dubte que les forces econòmiques mouen les socials: la riquesa material ajuda a mantenir la democràcia, millorar la sanitat, proporcionar educació. Però les forces socials també mouen les econòmiques: sembla que cal que hi hagi un sentit democràtic profundament arrelat per tal de mantenir el desenvolupament econòmic. Totes dues han de funcionar en un tàndem, com dos peus que caminen, de la mateixa manera que el desenvolupament autòcton ha de treballar al costat de la direcció compromesa.

Sens dubte, el desenvolupament social s'ha beneficiat del desenvolupament econòmic a l'oest desenvolupat –l'oest *econòmicament* desenvolupat. Ara bé, mantenim aquesta relació? Actualment, ¿el valor de l'accionista i el lideratge heroic promouen o minven el desenvolupament social? La globalització se centra en l'aspecte econòmic i assumeix que l'aspecte social anirà darrere obedientment. No obstant això, cada cop hi ha més evidències de casos en què passa el contrari: la globalització debilita les nostres estructures socials i minva les institucions democràtiques. Fa que les nostres societats es desequilibrin. Per tant, també farà que al final les nostres economies es debilitin?

«Desgraciat el país que no té herois», comenta un personatge de Bertolt Brecht a l'obra *Vida de Galileu*. «No» –respon un altre– «Desgraciat el país que té necessitat d'herois». Si podem superar la nostra necessitat de lideratge heroic i l'estretor de mires dels nostres economistes, aleshores potser serem capaços de mirar-nos a nosaltres mateixos, en lloc d'haver d'anar a altres llocs a desenvolupar els altres, sia països o líders. Aleshores, potser podrem tornar a començar a recórrer el complicat camí que condueix a l'equilibri.

**Cal que hi hagi un sentit democràtic profundament arrelat per tal de mantenir el desenvolupament econòmic**

## DUES FORMES DE DIRIGIR

---

### Lideratge heroic

1. Els directors són gent important, per sobre de la resta, que desenvolupen productes i proporcionen serveis.
2. Com més «amunt» arriben, més importants són. A «dalt» de tot, el president és la corporació.
3. Més avall de la jerarquia hi ha l'estratègia –clara, deliberada i valenta– que emana del cap que du a terme mesures dramàtiques. La resta «implementa».
4. El problema és la implementació, perquè mentre que el cap accepta el canvi, n'hi ha d'altres que s'hi resisteixen. És per això que els de fora prevalen per sobre dels de dins.
5. Dirigir és prendre decisions i destinar recursos –incloent els recursos humans. Dirigir, per tant, significa analitzar, molt sovint calcular, basant-se en els fets, obtinguts a partir d'informes.
6. La recompensa per a la millora dels resultats recau sobre el líder. El que importa és allò que es mesura, el valor de l'accionista en particular.
7. El lideratge s'imposa sobre aquells que imposen la seva voluntat per damunt dels altres.

### Direcció compromesa

1. Els directors són importants en la mesura que ajuden els altres a ser-ho.
2. Una organització és una xarxa que interactua, no una jerarquia vertical. Els líders efectius funcionen a tots els nivells; no seuen a dalt de tot.
3. De la xarxa emergeixen estratègies, a mesura que la gent compromesa resol petits problemes que creixen fins a ser grans iniciatives.
4. El problema és la implementació, perquè no es pot separar de la formulació. És per això que cal gent de dins compromesa que es resisteixi als canvis poc meditats imposats des de dalt i des de fora.
5. Dirigir és treure l'energia que existeix de forma natural dins dels éssers humans. Dirigir, per tant, significa comprometre's, basant-se en criteris emmarcats dins d'un context.
6. Les recompenses per fer de l'organització un lloc millor recauen sobre tothom. El que importa són els valors humans, molt pocs dels quals poden ser mesurats.
7. El lideratge és un fideïcomís sagrat que es guanya a partir del respecte dels altres.

---

1. Sembla ser que Irlanda és el país que més s'hi acosta, però ja estava força desenvolupat i era membre de la Unió Europea abans del seu ràpid creixement en els últims anys. De fet, Irlanda pot estar pagant ara el preu de la falta d'atenció al desenvolupament autòcton.