

---

# LA JERARQUIA I EL DESENVOLUPAMENT DEL LIDERATGE EN LA FUNCIÓ DIRECTIVA

---

NÚRIA AYMERICH I ROCAVERT

Directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya

---

Aquest document va ser presentat com a conferència durant les Jornades sobre el lideratge en el comandament de les dones a la policia, realitzades a l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya els dies 16, 17 i 18 de maig de 2012.

Núria Aymerich distingeix entre l'exercici de la funció directiva, el comandament, la jerarquia o el lideratge a les organitzacions. La funció directiva es pot exercir amb lideratge o sense, i per liderar bé una organització el més important és optar pel desenvolupament del propi lideratge. Tothom, dones i homes han d'identificar els seus propis valors, creences, fortaleses o debilitats, la por o la inseguretat, i també treballar en competències com humilitat, generositat, ètica, respecte, responsabilitat, confiança i coratge per poder assolir la veritable autoritat i el bon lideratge d'un projecte, un equip o una organització.

*The article was presented as a lecture during the seminar on Women's Leadership and Command in Law Enforcement Agencies. It took place in the Institute for Public Security of Catalonia, from 16th to 18th of May 2012.*

*Núria Aymerich distinguished between several aspects such as command, managerial abilities, hierarchy and leadership within organizations. In that sense, she argues that managerial abilities can be performed with no leadership. On the other hand, if we pretend to lead an organization, it is much important to work on leadership skills.*

*All of us must identify our own values, beliefs, strengths and weakness, as well as, fears, insecurities. At the same time we must work out competences such as humility, generosity, respect, commitment and courage. All that, in order to achieve the authority and proper leadership in a project, in a team or within an organization.*

---

## 1. INTRODUCCIÓ

Fa ja uns mesos, en una reunió entre la vicepresidenta del Govern i un grup de dones policies va sorgir la idea d'organitzar les Jornades sobre el lideratge en el comandament de les dones a la policia, amb l'objectiu de treballar d'una manera rigorosa per donar eines que facilitessin la incorporació de la dona policia a llocs de comandament. Ben aviat vam tenir clar que els ponents havien d'ésser homes i dones, així com el públic que ens acompanyés.

Per la meva experiència, van ser elles qui em van proposar que fes aquesta intervenció. Haig de dir que per a mi és un goig –com a directora de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya i com a dona– compartir aquí algunes reflexions.

No parlaré de greuges cap als homes o cap a les dones, perquè sé que les dones i els homes tenim tots els recursos per poder desenvolupar la funció directiva i exercir un bon lideratge.

Al llarg dels dies intensos compartits a les Jornades, hem pogut veure quina és la situació de les dones a la policia, els llocs de comandament que són ocupats per dones, i hem fet conjuntament reflexions sobre el perquè de la menor presència de les dones tant a llocs de responsabilitat com a la pròpia professió. Hem compartit experiències i dades, amb professionals d'altres països i experts d'altres professions; també hem tractat de les limitacions amb què es troba la dona per arribar a llocs de direcció, sobre les semblances i diferències, i de les formes de dirigir d'uns i altres.

Hem tingut intervencions brillants, tant des de la taula com des del públic, i crec que un cop més l'Institut ha esdevingut un marc obert de reflexió i coneixement per a tots nosaltres i especialment per a la policia.

## 2. FUNCIÓ DIRECTIVA, LIDERATGE I JERARQUIA

M'interessa especialment la direcció en les organitzacions i el desenvolupament del bon lideratge per exercir bé la funció directiva i del comandament.

En el cas de la policia, tenim un nou element, com és la jerarquia, i miraré d'entrar en la relació que s'estableix entre funció directiva, lideratge i jerarquia, al mateix temps que ho faré també tenint en compte el paper de la dona i de l'home en aquest procés.

En tot tipus d'organitzacions hi ha directius. Alguns directius són líders; d'altres no. Veiem doncs la diferència entre directiu i líder.

La paraula «lideratge» es fa servir sovint i malament i presta molta confusió en fer-la servir. De fet, el vocable en anglès *leadership* respecta més el seu significat. I si parlar de lideratge és complicat, encara ho és més parlar sobre lideratge femení, tot i que alguns estudis acadèmics demostren que hi ha diferències clares entre les característiques del lideratge masculí i del lideratge femení.

Cal, doncs, distingir entre funció directiva, lideratge, jerarquia, comandament i autoritat.

Permetin-me només uns minuts molt teòrics per definir aquests conceptes:

- mentre que la *funció directiva* és encaminar la intenció i les operacions cap a un determinat objectiu o fi;
- el concepte *comandament* es refereix a l'autoritat que té o que exerceix algú, en aquest cas un cap policial sobre els altres policies;
- es defineix *jerarquia* com la relació de subordinació en cadena, de persones, fets o idees, que es basa en un tret d'indole normativa i, en aquest cas, objectiva;
- i per definir *lideratge*, ho hem de fer descrivint el conjunt de competències que ha de desenvolupar una persona per ser-ho i no ho puc fer amb una sola frase.

Ho faré amb deteniment a continuació.

Fixin-s'hi bé: un directiu pot comandar un equip, però pot fer-ho liderant-lo o sense exercir lideratge, és a dir sense ésser líder. En definitiva, un directiu que és líder il·lusiona, mentre que un directiu que no és líder fa que un equip treballi perquè simplement és la seva obligació. La diferència és abismal i la principal conseqüència són els resultats que s'obtenen.

Una persona que és líder és admirada en l'organització. Els altres hi creuen, s'il·lusionen i s'hi comprometen; en definitiva, és a través d'ell i amb ell, que es comprometen amb el projecte que comparteixen i treballen per assolir un objectiu comú.

Un líder no és només una persona famosa o carismàtica, que té un objectiu i que il·lusiona amb molts d'altres que el segueixen. És molt més que això. Per exemple, grans dictadors han fet que moltes altres persones els seguissin, uns per força, altres perquè hi creien, i, en canvi, és ben cert que cap de nosaltres admirem un dictador. Actualment, els acadèmics que treballen amb lideratge ja afirmen que no hi ha lideratge sense ètica.

Pensin en alguna persona que realment admiren. Pensin en algú que hagi fet «grans» coses. I què són grans coses? Són les que tenen veritable contingut i sentit per a les persones. Per exemple contribuir a treure un país de la pobresa, posar fi a l'esclavitud, aconseguir la pau entre pobles, ajudar una comunitat necessitada, impulsar l'educació en una zona, i també ho són educar uns fills o impulsar la construcció de la policia d'un país. Tots els qui ho han fet són líders. Els uns han fet projectes que són coneguts, altres que no ho són. A mi m'agrada molt dir que el nostre món està ple de líders anònims.

I aleshores, podem pensar si un líder neix o es fa? És ben cert que unes persones neixen amb unes característiques que els ho fan més fàcil que a unes altres. Però si pensen en qui ha fet grans canvis en el món, sempre són persones que han treballat molt dur per aconseguir-ho.

Hi ha un aspecte en el desenvolupament del lideratge que és molt important. Per liderar bé una organització i, per tant, per liderar equips i projectes, en primer lloc un ha de saber liderar-se bé a si mateix. I per ésser líder i per liderar-se bé un mateix, una persona ha de decidir que ho vol fer. La decisió no és fàcil i molt menys fàcil és recórrer el camí per aconseguir-ho. I què és liderar-se bé un mateix? Què vol dir desenvolupar el propi lideratge?

Ens deia el professor Solé Parellada<sup>1</sup> que és més fàcil posar-nos d'acord a definir lideratge que fer un líder. Aquí intentaré aprofundir més enllà de la definició i miraré de detallar algunes accions que ens ajudin a passar a la pràctica.

El primer pas per ser un líder és *conèixer-se bé a si mateix*. Hem de saber en què som bons i saber quins són els nostres punts febles. Tampoc no podem esperar que una altra persona vegi en nosaltres el que nosaltres no sabem que tenim. I, de fet, és molt freqüent que esperem un reconeixement extern, una proposta de promoció per part d'algú altre, quan nosaltres no sabem dir de nosaltres mateixos més de cinc virtuts o fortaleses, o si les sabem ens fa quasi vergonya dir-les.

1. Catedràtic d'organització d'empreses i director del Programa INNOVA de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Els convido a reflexionar sobre els seus punts forts. I els demano que ho facin de la forma més rigorosa possible. És a dir, permetin-se reconèixer allò que de veritat són fortaleeses seves. Pensin-ne quatre o cinc. Fixin-se en el silenci que es fa... Segurament a molts de vostès els costa. De fet és un exercici que a la vida fem poques vegades perquè no ens n'han ensenyat. Pensin ara en deu punts forts... Ara, a molts de vostès, els sembla ja una fita molt complicada... I si per a algunes persones els ha estat extraordinàriament fàcil, també és bo que es preguntin si realment són fortaleeses seves. Però d'aquest perfil de persones, en parlaré més endavant.

*Identificar les pròpies fortaleeses* requereix coratge i valentia. I els proposo que hi pensin al llarg dels propers dies i es permetin reconèixer-les sincerament. Pensin molt més enllà de les deu o les quinze... Identifiquin-ne fins a cinquanta o seixanta... No es posin límits. No és un exercici gaire fàcil, però podran començar a prendre consciència del seu lideratge.

Sovint ens han ensenyat a reconèixer més les nostres debilitats o punts febles que les nostres fortaleeses. Amb això no estic dient que no hem de tenir en compte els nostres punts febles, sinó que només sabent les nostres fortaleeses podrem treballar per millorar o solucionar el resultat dels nostres punts més febles.

## 2.1 ELS VALORS

En el nostre desenvolupament, elaborem i construïm un sistema de *valors*. Els valors són els nostres pilars fonamentals. En una societat com la d'avui en què és freqüent parlar de valors i de crisi de valors, val la pena aturar-s'hi uns moments.

He treballat amb moltes persones durant la meua vida professional i he mirat de saber quins eren els seus valors. Ho he fet també cada dia durant aquest any i mig viscut a l'Institut i els puc assegurar que totes les persones tenen valors i que tots els valors són positius.

De la mateixa manera que no hem dedicat temps a pensar en les nostres fortaleeses, també poques vegades ens hem posat a identificar els nostres valors. És més, sovint confonem els valors que ens agraden amb els valors que tenim. I ara –poden vostès pensar–, hi ha diferència? Sí, efectivament. Tots nosaltres coincidiríem ben aviat en un nombre important de valors que ens agraden. Segurament, a tothom agrada el valor de la justícia, el de la generositat, la lleialtat o la bondat. En canvi, cadascun de nosaltres tenim uns valors que ens defineixen i que són els nostres. En una escala ocupen llocs diferents entre les persones. I aquesta diferència de valors i de la importància que tenen per a cadascú fa que actuem i reaccionem de forma diferent a les situacions.

Els equips formats amb persones que coincideixen en valors són equips potents que treballen imparablement i superen qualsevol obstacle que es troben. En definitiva els equips humans formats amb valors coincidents fan coses grans. Però, és clar, no sempre podem escollir les persones amb qui treballarem. És important saber que hem d'aprendre a relacionar-nos amb persones que tenen valors diferents. Cal que ho sapiguem comprendre, cal que ho tinguem clar i identificat perquè això ens permetrà col·laborar-hi amb més comoditat.

He parlat de valors, per parlar també de quin és el paper que tenen en el lideratge.

---

*Un líder sap quins són els seus valors, més enllà dels valors que li agraden, i té el coratge i la decisió d'actuar d'acord amb els seus propis valors.*

---

Actuar d'acord amb els propis valors no és fàcil. Normalment és més fàcil deixar-se portar per les circumstàncies i defugir la controvèrsia i les diferències. Però allò que realment dóna credibilitat a les persones és actuar d'acord amb els propis valors. Aquesta és una gran característica del líder. Els grans líders han lluitat i lluiten pel que realment creuen, encara que sigui incòmode o siguin incompresos per l'entorn.

Permetin-me ara fer-los una observació que he pogut fer al llarg d'aquest temps a l'Institut. Potser alguns de vostès han pensat alguna vegada que han arribat a ésser policies una mica per casualitat. Algú pot explicar que treballant a l'Administració, algú el va informar o animar en la decisió. Altres perquè tenien un amic. Altres per un familiar o altres perquè es van trobar en el lloc adient en el moment adequat. Els he escoltat i he pogut identificar els seus valors –reconec que de manera quasi automàtica ho faig– i els seus valors són els de la policia. I això, justament això, és el que fa grans policies. Els convido a prendre'n consciència perquè justament això és el que fa ésser uns grans professionals.

Reprenc ara el fil de l'educació i de com afecta en tot aquest camp. No és fàcil educar els fills i donar-los eines que els permetin un bon coneixement de si mateixos ni de com gestionar les seves emocions. És freqüent escoltar pares a parlar del currículum acadèmic dels fills, dels estudis fets, de l'opció acadèmica que han elegit i poques vegades escoltem com els seus fills gestionen la frustració, la presa de decisions, la definició d'objectius, la incertesa, la insatisfacció, la ràbia, la tristesa o el dolor. El sistema educatiu, tant familiar com acadèmic, ha fet un èmfasi especial en els continguts tècnics adquirits i ha format poc en el desenvolupament personal i emocional.

---

*Un líder sap identificar i gestionar les seves emocions i té un sistema emocional en equilibri –un equilibri dinàmic– perquè és una persona, però amb capacitat de gestionar-lo de forma eficaç.*

---

Tradicionalment, a la nostra societat l'exigència dels pares ha estat moltes vegades mal entesa. Comprenien que ens havien de dir que no ho fèiem prou bé o que podíem millorar perquè així ens esforçàvem més per ésser millors. D'alguna manera, la falta de reconeixement –en tots els sentits– ens pot haver impregnat d'algunes creences limitadores. En funció d'aquesta educació que hem rebut, a vegades rebent expressions emocionals fredes dels adults del nostre entorn, fruit

de l'educació del moment, i de l'excessiva exigència i la falta de reconeixement, som d'una manera o d'una altra.

## 2.2 LES CREENCES

En funció de l'entorn en què creixem, construïm un *sistema de creences*, elaborem un conjunt d'inseguretats que incidiran en el fer diari de la nostra vida. Adquirim un conjunt de creences apreses, diferents segons l'entorn cultural. Moltes vegades les creences ens són quasi invisibles perquè formen part de nosaltres i ni en tenim consciència. Són diferents en funció del país i la cultura en què ens eduquem; certament, és molt diferent créixer a Barcelona, a la Xina o a un país africà.

Hi ha creences que ens són útils, però molt sovint les creences que hem incorporat ens limiten. Per exemple hi ha moltes creences limitadores al voltant del gènere, i les tenen tant els homes com les dones... Hi ha persones amb creences com: «les dones són les que tenen cura dels fills i de la família», «l'home és qui desenvolupa prioritàriament la professió», «les dones que ocupen llocs de responsabilitat han d'ésser fredes», «una dona directiva és poc femenina», «una dona que ocupa llocs de responsabilitats és ambiciosa», «per exercir de directiu cal ésser dur», «la policia és una professió eminentment masculina», «la feina d'infermera o de mestre és especialment adequada per a les dones», «les dones atendran millor les víctimes», «en la policia hi ha tasques per a dones i tasques per a homes», «la dona policia ha d'estar més protegida dels perills»...

Trobaríem exemples de creences sobre la política, sobre les diferents ètnies, o sobre tants altres àmbits. I, les creences, les hem après i sovint no tenen res a veure amb la realitat però, malgrat tot, mai no ens plantejem que pot ésser o no així.

I quan volem actuar de manera diferent, perquè realment la realitat no concorda amb les creences, ens confonem. I en la confusió sentim i emetem moltes culpabilitats, nostres i cap als altres. Per això ens cal saber identificar creences i saber que són això: *només creences apreses*, sovint amb poca o cap coincidència amb la realitat.

Molta part de la problemàtica que afecta les dones en les professions i en la promoció s'explica per aquest conjunt de creences limitadores apreses pels uns i pels altres, i que les hem incorporat com si fossin veritats.

Posaré un altre exemple referint-me breument al concepte *glass ceiling* –el sostre de vidre–,<sup>2</sup> del qual també s'ha parlat durant les jornades. Hi ha estudis que demostren que en igualtat de condicions entre dos candidats, en una organització jerarquitzada, després de set o vuit reiteracions, el director general és en un 80-85% de casos un home i en un 15-20% de casos és una dona, només amb petites diferències (2, 3, 4, 5%) de valoració.

Això es va fer servir durant un temps per dir que, per evitar aquest sostre de vidre, el que s'hauria de fer és que, quan es fes una avaluació, no es privilegiés

2. Amb el sentit d'una situació en què el progrés, especialment la promoció, sembla possible però les restriccions o la discriminació creen una barrera que l'impedeix (definició consultada al diccionari en línia Collins, <http://www.collinsdictionary.com/>).

ningú, però quan s'elegís un home, es pogués demanar una explicació. Només això. Cada vegada que això es fa, aquesta tendència desapareix. En un procés de selecció només cal afegir: «Miri, quan vostè tingui aquestes dues circumstàncies, expliqui'm per què ha sortit seleccionat un home». Només pel fet de dir: «expliqui-m'ho» ja s'elimina l'estereotip i es fa front a la creença i, per tant, es supera la diferència d'aquest 5%.

---

*El líder pren consciència, sap identificar les creences limitadores i les sap superar.*

---

### 2.3 LES PORS, LA INSEGURETAT

He parlat més amunt de com creixem i de com, en aquest procés, adquirir també un gran conjunt d'inseguretats personals resultat d'una educació que no ha estat del tot la més adequada. I també he dit que tots els valors que tenim són bons i, malgrat això, a vegades actuem de forma inadeguada amb les altres persones. Les nostres inseguretats ens dominen massa vegades. Són com veus internes que ens diuen coses molt negatives de nosaltres a cau d'orella. Normalment no en som conscients i ens convencem que les nostres inseguretats som nosaltres mateixos i que som «incomplets» o «defectuosos».

Tothom tenim pors internes, tenim inseguretats. Uns més, d'altres menys. A tots nosaltres hi ha un dia o més d'un dia que, a l'hora de parlar en públic, ens tremola el pols o el cor ens va molt de pressa. Segurament uns moments abans de posar-nos davant del micròfon, una veu interior ens diu: «potser no ets capaç de fer-ho bé», o «no en saps prou», o «faràs el ridícul» o «fallaràs», o «no et sortirà bé»... D'altres vegades, a l'hora de parlar amb un alt comandament o directiu, la veu interior ens pot dir: «no sabràs què dir», o «no en saps prou i de tu pensarà que no vals prou», o «faràs el ridícul»...

Totes les persones sentim aquestes inseguretats i aquests pors. I les pors sempre tenen un punt de raó. Certament podem no saber-ne prou, però normalment els professionals, per exemple, abans de parlar en públic ens preparem el que hem de dir. Per tant, hi ha més por que realitat en la majoria d'ocasions. I així podríem anar responent cadascuna de les nostres pors i inseguretats.

En realitat totes les persones tenim molta por de no agradar. Tenim por de no tenir l'aprovació i el reconeixement dels altres. I en definitiva sentim aquesta por perquè ens sentim insegurs de la nostra vàlua i de la nostra qualitat. Les pròpies inseguretats són les que ens fan construir un conjunt de reaccions defensives. Les persones més insegures o bé es mostren prepotents o bé s'amaguen i passen excessivament desapercebudes. Hi ha persones que no prenen decisions per la por de no encertar-les. Per la por de fer o d'equivocar-se, no fan. En definitiva les pors sovint s'identifiquen per les respostes reactives: unes reaccions són de clara minimització i unes altres, de clara sobreactuació. Totes dues reaccions són símptomes clars de resposta a les pròpies pors.

És més fàcil identificar les pors en els altres i observar les seves reaccions defensives a aquests pors perquè ens molesten, però també hem de fer una atenció especial a les nostres pròpies inseguretats i reconèixer les nostres reaccions defensives i reactives, perquè no fer-ho és no assumir la nostra responsabilitat. Un comandament, un directiu, ha de saber fer complir les responsabilitats que corresponen a cadascú, començant per les seves pròpies. La nostra por pot fer que això s'obvii i no posar de manifest el que no s'ha fet bé per part d'alguns membres de l'equip.

De fet, un dels símptomes més clars de les pròpies inseguretats és donar la culpa de tot als altres. Quan algú es treu de sobre tota responsabilitat i tot «és culpa dels altres», en realitat està mostrant que no sent que té el valor suficient per agafar el timó de la seva vida i poder donar la volta al que li està passant. Si bé és cert que moltes vegades no tot depèn d'un, un mateix pot fer molt més del que s'imagina per sortir d'una situació que no li agrada.

Les grans inseguretats internes són, en bona part, les responsables de la situació de les dones en els llocs de direcció. Hi ha pors internes que ens diuen que «hem de fer-ho tot de manera excel·lent» per ésser ben reconegudes. L'excés d'autoexigència és la resposta a una por interior nostra que ens diu que potser no ho fem prou bé. Però també als homes, amb la millor de les voluntats, alguna por interior els diu que «no sabran» ésser dirigits per una dona, o que perdran algun rol important que fins ara els era conegut.

D'alguna manera, totes les persones tenim una zona de confort, a vegades molt incòmoda, però les pors ens limiten a donar el pas cap a una posició o lloc desitjat, perquè és desconegut i tot el que és desconegut genera por.

Permetin-me un comentari, amb relació a les jornades. Quants dels senyors que han escoltat parlar d'aquestes jornades han pensat que no calia ni tan sols organitzar-les? Quantes de les dones hem pensat que els homes no entenen per què les volíem organitzar? I a uns i altres, les inseguretats ens han fet reaccionar de manera quasi il·lògica. La realitat és que tots els homes que avui estan aquí pensen que el més normal seria que les dones ocupessin llocs de responsabilitat indistintament com ells, però hi ha creences i inseguretats inconscients.

De la mateixa manera que les dones sentim la inseguretats de no ser reconegudes i altres vegades de no entregar-nos, sense por a la promoció.

---

*Els líders tenen la capacitat d'identificar les seves pors i tenen el coratge de voler superar-les. No els és fàcil, perquè no ho és per a ningú, però els líders treballen amb força per aconseguir-ho.*

---

Si reconeixem les pròpies inseguretats o les pròpies pors, acceptem la nostra vulnerabilitat i justament, quan ho fem, esdevenim realment més forts.



## 2.4 LA JERARQUIA

Em referiré ara breument al paper de la jerarquia. No seré jo qui posi en dubte la importància de la jerarquia en un cos policial. Prou literatura hi ha escrita sobre el tema i no vull pas entrar-hi, quan reconeguts autors ja hi han treballat.

Estic segura de les moltes virtuts i bondats de la jerarquia en un cos de policia. Les categories jeràrquiques permeten organitzar els equips d'una manera efectiva. I el que cal tenir sempre present és que cal assumir cada responsabilitat fent-ho com a líder. Per tant, qualsevol comandament, sigui sergent o comissari, ho ha de fer assumint la seva pròpia responsabilitat. En cap cas la jerarquia pot ser un amagatall de les inseguretats per no prendre decisions, per obviar-les, per passar-les a un altre, i no exercir amb responsabilitat la funció directiva, o no liderar amb qualitat a l'equip. De la mateixa manera, els equips que depenen d'un comandament superior no han d'excusar-se en la jerarquia del superior per tapar les pròpies inseguretats i, així, no prendre les decisions que els són pròpies.

Quan una persona se sent segura de si mateixa és perquè ha après a gestionar les seves inseguretats i és així com té la capacitat d'ésser humil.

## 2.5 CARACTERÍSTIQUES DE LÍDER

*La humilitat és una de les característiques dels líders.* El contrari a la humilitat és la supèrbia, que és una reacció a una inseguretat. I a la supèrbia l'acompanya el menyspreu cap als altres, pel que són o pel que fan. Per això qui menysté les persones està mostrant la seva gran inseguretat.

*Un líder és generós.* La generositat va molt més enllà de convidar cada dia a un cafè. És donar-se, entregar-se a l'altre, per una bona causa comú, a canvi de res. Ni tan sols a canvi de reconeixement. En una organització cal deixar la paraula *jo* i cal substituir-la pel *nosaltres*: una persona crea equip quan és capaç d'assumir que la seva aportació és únicament una més dintre del conjunt. En definitiva un líder és generós amb els altres perquè sap que ell aporta i que els altres també aporten. Només la por de no ser el millor o no ser bo limita el reconeixement de la feina dels altres.

*Un líder és ètic.* La falta d'ètica és el resultat d'una por interior. A vegades és difícil no ser ètic, perquè no ésser-ho pot ésser a primera instància més rendible des de molts punts de vista. Per ésser ètic, cal coratge i cal afrontar a vegades incomoditats importants. Sense ètica no hi ha líder. És important dir que ésser ètic, generós i humil només es pot fer des de la sinceritat. Fer un rol no convenç ningú. Cal fer-ho realment i amb el cor.

*El líder no emet judicis permanentment.* L'emissió de judicis és en bona part també defensiva. El líder comprèn i respecta els altres, així com les seves opinions i aportacions. El líder no se sent que és més o per sobre dels altres.

---

*Un líder defineix bé els objectius que vol aconseguir i també defineix el camí per aconseguir-los. Assumeix la seva responsabilitat.*

---

*El líder es valent i té coratge per tirar endavant, també en moments difícils. Un líder decau uns moments però sap superar-los per seguir endavant i lluita per allò que creu.*

*Un líder es fa responsable de l'impacte que crea en els altres. No és vàlid com a directiu fer el que creus que has de fer, sinó que és important saber com afecten les teves accions als altres.*

*Un líder sap del que fa. Per tant el veritable lideratge és el que combina el co-neixement après, l'experiència adquirida i l'equilibri emocional. Les tres parts del sistema són igual d'importants però habitualment la tercera, com he comentat, la del desenvolupament personal i l'equilibri emocional, és la que sovint queda amb més camí per recórrer. Amb aquest equilibri s'aconsegueix el *lideratge transformador*, que és el realment efectiu en les organitzacions.*

La dona, normalment, té més predisposició per al lideratge transformador; desenvolupa –desenvolupem– un lideratge més col·laborador, més empàtic, que té més en compte tota la persona i té més en compte les emocions. És un lideratge més de relació, més holístic, i, si fem cas dels especialistes, la dona transmet millor: tant la neurobiologia com la psicologia cognitiva sempre han establert que hi ha diferències comportamentals entre els homes i les dones. Els homes es constitueixen més en clau de competitivitat i les dones més en clau relacional.

És evident que tant la forma de dirigir com l'èxit i la posició de les dones directives estan condicionats pel factor del temps que hi hem trigat a arribar. Durant anys les dones arribaven a una responsabilitat i s'adaptaven a allò que se suposava que havien de fer i a un rol social determinat. Sovint, quan assumien una responsabilitat important, adquirien un rol directiu *masculinitzat*. Avui les dones volem assumir una responsabilitat fent el que sabem fer i essent com som.

Però, a més, les dones, igual com passa amb qualsevol persona que forma part d'una minoria, tenim una sèrie de problemes, que ja no són només els propis, sinó que s'estan avaluant tots els que vénen al darrere d'aquell col·lectiu. Qualsevol que hagi viscut en un entorn on hi hagi minories ho entén perfectament. I quan representes més coses que tu mateix la pressió s'incrementa. De la mateixa manera, hi ha certes actuacions en alguns casos sobrerepresentades o reactives perquè, en definitiva, també són respostes a les inseguretats que apareixen davant d'aquesta pressió que ens ve de l'entorn i de l'exterior. Personalment crec que encara ens queda camí per recórrer, perquè uns i altres en alguns moments encara tenim confusió de rols, justament per tot un conjunt de creences apreses.

També els homes van canviant els seus rols socials. Fa uns anys, un home directiu dedicava menys temps i menys atenció a la seva gestió personal i a la gestió de les seves emocions. Avui el seu paper també ha canviat en un sentit molt positiu: desenvolupa el lideratge posant més atenció a la consecució dels objectius sense que fer-ho l'eximeixi de la voluntat d'establir bones relacions i de fer bons equips.

En un estudi que vaig dirigir de lideratge femení en el món empresarial es va comprovar que les dones, majoritàriament, no tenim una afició especial per a ocupar llocs importants de representació. L'estudi demostrava que preferim llocs amb important responsabilitat i llocs efectius, però que ens permetin tenir vida més

enllà del treball. L'estudi també mostrava que les organitzacions que combinaven de manera equilibrada els comandaments en el mateix nivell jeràrquic d'homes i de dones, obtenien més bons resultats.

Reprenç ara les característiques del líder.

*El líder confia.* Confia en ell mateix i confia en els altres. La confiança és una gran mostra de lideratge. Confiiïn. Confiiïn en vostès mateixos, perquè dintre seu hi ha respostes i fortalesa; confiiïn en els altres, perquè tots tenim recursos i ningú és més que l'altre. La confiança és una mostra de la grandesa de les persones. Una persona sent confiança quan es coneix bé, quan es gestiona bé, quan sap on va, quan sap quin és el seu objectiu. I és llavors que té la capacitat de fer grans projectes.

És quan un esdevé líder de si mateix quan exerceix la veritable autoritat. La veritable autoritat és la que es basa en la credibilitat, el coratge, el respecte, la generositat amb els altres i l'autèntica humilitat. I és doncs aquesta la diferència entre l'*autoritas* i la *potestas* que tan bé i tantes vegades expliquem a l'Escola de Policia.

*Ésser líder significa també elegir.* Algú pot decidir treballar per a liderar-se al 100% i ésser sempre agent. O ésser comissari o comissària. Tant se val. El que és important és decidir i ser coherent amb la decisió. El líder identifica l'objectiu i treballa per aconseguir-lo i assumeix la seva pròpia responsabilitat per fer-ho al màxim de bé.

*El líder té el cap al cel i els peus a terra.* Va més enllà del dia a dia i és capaç de crear per millorar l'organització per al futur.

### 3. REFLEXIONS FINALS

En aquesta exposició he anat detallant quins són els pilars fonamentals d'un líder per definir-lo. Un líder, en sentir pur, és capaç de crear un molt bon equip; és capaç de treure el millor de cadascun dels components. Un líder confia en ell mateix i confia en els altres. Escolta, respecta i sap que cada persona té els recursos suficients per desenvolupar-se. A més, és capaç de definir bé l'objectiu que vol assolir i sap descobrir quin és el camí per aconseguir-ho i motiva l'equip per tal que el recorri conjuntament.

Com es pot veure, totes les competències es poden treballar i, per tant, tots podem treballar per a desenvolupar el nostre propi lideratge. Siguin o no policies. És responsabilitat pròpia i individual treballar per a desenvolupar-nos al màxim, per oferir el millor de nosaltres als altres i a les organitzacions.

És moment per a reflexionar sobre nosaltres mateixes i nosaltres mateixos. Les dones, sobre què ens frena a vegades, quines són les nostres creences limitadores, sobre quines inseguretats internes a cadascuna ens limiten, sobre quan no confiem prou en nosaltres mateixes... Potser responem a una inseguretat, quan diem que no ens interessen llocs especialment visibles o representatius; o tenim un sentiment equivocament de culpa, que ens fa pensar que ser una molt bona i alta directiva va en detriment de la cura de la família i dels fills? Per què lluitem tant cada dia per ésser excel·lents? Per què som tant autoexigents?

I els homes. Quantes creences els són invisibles? Irrefutablement donen les mateixes oportunitats reals a les dones que als homes en les promocions? Pensen igual en la possibilitat de tenir una dona o un home per a determinades responsabilitats en determinats àmbits? Són igual de tolerants amb els errors que fan els homes i les dones? Emeten el mateix judici per als uns que per a les altres?

Per a tots nosaltres, indistintament, és moment de reflexionar i fer-ho sobre creences sovint més inconscients que conscients però, al cap i a la fi, la realitat és la que és. Tots nosaltres hem de superar allò que ja forma part del nostre propi paisatge, on hi ha elements que ja fa tan temps que hi son, que ja no els veiem i, en canvi, a vegades no ens permeten avançar. Amb aquesta objectivitat podrem elegir lliurament i podrem respectar l'elecció dels altres. Tota elecció és legítima si es fa des de la llibertat i sense limitacions.

Les dones i els homes, tots, hem d'optar clarament pel desenvolupament del nostre lideratge. Hem de treballar creient en allò que fem i en allò que som. Hem d'aprendre a deixar enrere les nostres creences limitadores i les nostres inseguretats. Només aquest procés farà possible un canvi cultural a la societat perquè la veritable transformació és la que és interna de cadascun, assumint la pròpia responsabilitat per saber sobre nosaltres i com afectem amb les nostres accions als altres.

A l'Escola de Policia de l'Institut de Seguretat Pública de Catalunya vetllem perquè la formació que reben els membres de la policia de Catalunya no es limiti a uns bons coneixements tècnics, sinó també al coneixement d'un mateix, a la identificació dels valors, al desenvolupament del propi lideratge i el dels equips.

Vull dir als homes que no es cansin quan nosaltres demanem parlar de la igualtat en l'escala jeràrquica i directiva i que volem aconseguir-la. Compranguin-nos. Venim d'un passat no tan llunyà, on realment era molt difícil ocupar llocs de responsabilitat. A vegades, per bé que no ho sembli, encara ho és. I volem simplement ser-hi amb normalitat, perquè hi creiem i podem aportar i vostès ho saben i realment ens reconeixen.

Vull dir a les dones: liderem el nostre present i construïm el nostre futur, apostant clarament per nosaltres, superant creences, superant inseguretats i oferint cada dia el millor de nosaltres.

I, tots plegats, treballant, desenvolupant tot aquest conjunt de competències, tindrem homes i dones bons directius que exerciran el comandament, amb equivalència en el nombre de càrrecs, unes vegades amb més dones, altres amb més homes, però sobretot exercint tots un veritable lideratge transformador. Junts hem de treballar perquè uns i altres, junts, desenvolupem i aportem el millor de nosaltres a la societat.

Així contribuïrem amb qualitat també a la policia del nostre país.