

G E S T I Ó E M P R E S A R I A L

Un estil de direcció pervers

Modest Guinjoan / Josep Maria Llaurador

Consulting Barcelona Economia

D'entre els estils de comandament més habituals –un tema amb caràcter periòdic en aquesta columna– n'hi ha un que no té la tradició secular de l'autoritari ni el caràcter històricament més nostrat del paternalista, però que, en canvi, té alguna coincidència amb tots dos, tot i ésser d'aparició molt més recent i d'un origen clarament importat.

Tanmateix, per a un procés d'adaptació a les exigències dels nous temps i gràcies a la incorporació de les ciències del comportament –com *management*– a la gestió empresarial, s'està convertint per a bé o per a mal en l'estil preferit dels empresaris i directius de més popularitat. Ens referim a l'estil anomenat manipulatiu, o, millor encara, manipulador.

Per tal de situar-lo, acostuma a ser l'estil que surt espontàniament de dintre dels bons venedors –de qualsevol cosa– quan es troben davant del repte d'haver de dirigir o manar. Els empresaris i els directius s'hi van afegir d'ençà que els investigadors socials i els psicòlegs van fer públics alguns secrets de les relacions humanes i gurus i formadors en habilitats directives van descobrir-los que el somriure i la pastanaga podien ser més útils que no pas el fuet per aconseguir els seus objectius de la gent al seu càrrec.

D'aquesta manera, la direcció de persones esdevenia a poc a poc patrimoni dels més hàbils. L'estil

manipulador té el fons de l'estil més autoritari, perquè decideix sempre qui mana; no hi ha veritable consulta, sinó unes formes acurades, una aparença democràtica i de companyonia, unes habilitats de relació que dissimulen el desinterès envers allò que pensa l'interlocutor –soci o subordinat– i que tenen l'exemple paradigmàtic en la pregunta, feta amb cara d'interès i amb el gest adequat, de la qual no s'espera –ni s'escolta, si es produeix– cap mena de resposta.

Les diferències de l'estil manipulador envers el paternalista també són minses; aquest es caracteritza per la protecció que vol transmetre i pel petit detall de fer-ho tot “pel teu bé”; els manipuladors basen el seu estil en una falsa igualtat, en una relació entre col·legues, en el sentit pràctic de les coses. Nogensmenys, en ambdós casos qui hi surt guanyant, de debò i sempre, és el mateix, encara que l'altre tingui l'esperança d'una recompensa futura o la il·lusió d'haver-hi guanyat quelcom. Aquests directius, de passada, mentre el seu equip no n'endevina l'estratègia, gaudeixen d'una imatge immaculada i, si els obtenen, d'uns resul-

tats excel·lents a curt i mig termini. No obstant això, el seu enemic principal és el llarg termini; tard o d'hora s'acaba descobrint el joc i, aleshores, l'egocentrisme que els és propi apareix com l'únic objectiu veritable; no és casual que aquest sigui

l'estil preferit dels arribistes –o *trepes*–, sempre a punt per canviar de funció, de feina o d'empresa abans no es posin en evidència davant dels qui els idolatren. També és l'estil d'aquells que es presten de bon grat a una pràctica tan actual i destructiva com la del *mobbing*.

El pitjor efecte d'aquest estil es dona en els mateixos grups que ha dirigit el manipulador, si els seus col·laboradors han tingut temps de desemmascarar l'actor. Si a l'autòcrata se'l veu d'una hora lluny i el paternalista pot fer-se mereixedor de la indulgència per les seves bones intencions, el manipulador mai no ensenya les cartes i se'n pot esperar qualsevol cosa. El rastre que deixa és d'apatia i de desconfiança absoluta en el si de l'equip i en cadascun dels seus col·laboradors; hi ha departaments que estan molt de temps a recuperar la confiança perduda; en definitiva, són un *mort* per al directiu que l'acabarà substituint i un cost evident per a l'empresa.

Com en tantes altres coses, els coneixements no són ni bons ni dolents; tot depèn de l'aplicació que se'n fa.