



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A LIDERANÇA SOB A PERSPECTIVA DO OUTRO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A EMPATIA, O RESPEITO, A
CORDIALIDADE E OS SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO
PROFISSIONAL, PESSOAL E ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Comunicação,
variante Comunicação e Liderança

Por

Maria Eulália Oliveira Campos Domingos

Faculdade de Ciência Humanas

Sob orientação do Professor Fernando Albano Maia de Magalhães Ilharco

Julho de 2011

RESUMO

A presente investigação - sobre a liderança sob a perspectiva do outro - tem como objectivo ajudar-nos a perceber como a empatia, a cordialidade e o respeito podem fazer a diferença num processo de liderança. Para investigar este tema, a nossa dissertação tem a seguinte estrutura:

O primeiro capítulo apresenta um breve enquadramento do mundo em que vivemos recuando até aos anos setenta, em que se assiste a grandes transformações. Em Portugal, decorrentes da Revolução de Abril; no resto do mundo como resultado do fim da guerra fria e início da globalização.

Este tempo de mudança, produziu também um forte impacte no mundo empresarial. Por isso, no segundo capítulo abordamos a teorização de Daniel Goleman e a sua proposta de aplicar a inteligência emocional à liderança.

No capítulo terceiro, detivemo-nos no *espaço do saber*, um espaço na expectativa de um dia vir a ser, segundo Pierre Levy. Uma experiência levada a cabo pela empresa americana de consultoria McKinsey, suscitou igualmente o nosso interesse, com uma nova abordagem para dar resposta às dificuldades emergentes das mulheres no mundo empresarial. A *Servant Leadership*, experiência iniciada por Robert Greenleaf na América do Norte, que traduzimos como “liderança de serviço”, colheu a nossa atenção porque apresenta a necessidade de servir como a chave para uma boa liderança e o líder numa dimensão absolutamente nova: a de servir primeiro. No rochedo de Montserrat descobrimos a génese de uma outra experiência: a liderança segundo a Regra de São Bento, que estabelece um paralelismo entre a comunidade monástica e a empresa.

O capítulo quarto é dedicado ao pensamento de Hannah Arendt, sobretudo no que concerne à importância dada à acção e ao respeito.

No capítulo quinto apresentamos uma análise da entrevista a Paulo Macedo, efectuada no âmbito da sua liderança durante o período de tempo em que presidiu aos destinos da Direcção-Geral dos Impostos (2004-2007).

Finalmente, o capítulo seis, apresentando uma análise de conjunto de todo o material trabalhado, reflecte a necessidade da ecologia da acção e apresenta uma tríade composta pelas qualidades para uma nova liderança: a empatia, a cordialidade e o respeito. São estas as insígnias, segundo cremos, que permitem reconhecer a nobreza do líder do século XXI.

Palavras-chave: Liderança, empatia, cordialidade, respeito.

ABSTRACT

This research - about leadership from the perspective of the other - aims to help us understanding how empathy, warmth and respect can make a difference in the leadership process. To investigate this issue, our paper has the following structure: the first chapter, which is a brief framework of the world we live in going back to the seventies, in that we are witnessing major changes. In Portugal, under the April Revolution, the rest of the world as a result of the end of the Cold War and the beginning of globalization. This time of change has also produced a strong impact in the business world. Therefore, in the second chapter, we discuss the theory of Daniel Goleman and his proposal to apply emotional intelligence to leadership.

In the third chapter, we stopped in the space of knowledge, a space in the hope one day to become, according to Pierre Levy. An experiment conducted by American consulting firm McKinsey, also aroused our interest, as a new approach to address the emerging difficulties of women in business. The Servant Leadership, by Robert Greenleaf experience, started in North America, which we translated as *liderança de serviço*, gathered our attention because it shows the need to serve as the key to good leadership, and a leader in an entirely new dimension: to serve first. On the cliff of Montserrat we found the genesis of another experiment: the leadership according to the Rule of St. Benedict, which draws a parallel between the monastic community and the company. The fourth chapter is devoted to the thought of Hannah Arendt, especially with regard to the emphasis on action and respect. In the fifth chapter presents an analysis of the interview with Paulo Macedo, made under his leadership during the period of time who presided over the destinies of the DGCI (2004-2007).

Finally, chapter six, with an overall examination of all the equipment worked, reflecting the need of the ecology of the action and presents a triad composed of the qualities for a new leadership; empathy, warmth and respect. These are the insignia, we believe, that allow recognizing the nobility of the leader of the twenty-first century.

Key words: Leadership, empathy, warmth, respect

DEDICATÓRIA

Ao Santiago e ao Tomás Maria,
na convicção de que o exercício da empatia,
da cordialidade e do respeito lhes hão de conferir a firmeza
para trilhar o caminho que os conduzirá
à contemplação da Verdade.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu agradecimento a todos os que me conduziram até aqui.

Antes de mais, uma palavra de agradecimento à Senhora Dra. Fátima Serrano, a quem, acima de todos, devo a sobrevida que me permitiu não só viver, mas vencer.

Ao Senhor Professor Doutor Luís Alves de Fraga que, de forma delicada e discreta, manifestou a sua disponibilidade para esclarecer as minhas dúvidas quando precisei.

Ao Dr. Ignasi M. Fossas, da Abadia de Montserrat, que prontamente me disponibilizou o texto que preparou com a Professora Cristina Bombelli, da Universidade Bocconi de Milão, sobre a experiência da liderança segundo os ensinamentos da regra beneditina.

Ao Professor Dirk van Dierendonck, da Universidade Erasmus de Roterdão, pela sua disponibilidade em partilhar o seu trabalho sobre liderança de serviço.

Ao Professor Doutor Fernando Ilharco que, assumindo o encargo de orientador do meu estudo, me acolheu e cuja amabilidade e saber ajudaram a tornar este trabalho mais vivo.

A minha gratidão vai também para o Senhor Dr. Paulo Macedo que me recebeu de forma pessoal e se disponibilizou a dar resposta às minhas dúvidas com amabilidade, saber e argúcia, contribuindo para o enriquecimento do meu trabalho.

Uma palavra à Dra. Joana Seabra pelo entusiasmo em valorizar o meu trabalho.

Aos colegas de Mestrado, pelo companheirismo, pela alegria e pelas perplexidades decorrentes das suas escolhas que me obrigaram a estar atenta e a escutar.

Ao Ricardo, À Raquel e ao Paulo pela alegria indisfarçável de me imaginarem nos bancos da Escola.

Ao Adelino, companheiro de uma vida, pela paciência e disponibilidade com que incansavelmente tem retirado todos os escolhos do meu caminho.

A todos vós o meu muito obrigado.

ÍNDICE

	Página
CAPÍTULO 1 - O ar do tempo	13
1.1 No princípio era a palavra	15
1.2 Os ventos da mudança - surgimento de uma nova realidade	22
1.2.1 A necessidade de novas lideranças	26
1.2.2 Winston Churchill	27
1.2.3 Golda Meir	28
1.2.4 Nelson Mandela	29
1.2.5 Singularidades coincidentes	30
1.2.6 Os tempos modernos da pobreza	31
1.3 Para uma recentragem humana	33
CAPÍTULO 2 - Novas aproximações à liderança	37
2.1 Uma boa notícia . A liderança aprende-se	47
2.2 Um segredo bem guardado	48
2.3 Uma nova competência - aprender a aprender	52
2.4 Aprender para mudar - a importância do outro	55
CAPÍTULO 3 - O espaço do saber	58
3.1 Liderança centrada	61
3.2 Liderança de serviço (Servant Leadership)	68
3.3 Liderança e regra beneditina	72
CAPÍTULO 4 - A condição humana	88
4.1 Imprevisibilidade e irreversibilidade da acção	89
CAPÍTULO 5 - A liderança de Paulo Macedo na DGCI	95
CAPÍTULO 6 - Gênese de uma nova liderança - Reflexão	100

CONCLUSÃO	111
BIBLIOGRAFIA	113
ANEXO B - Servant Leadership	117
ANEXO A - Organizzare e gestire persone: insegnamenti della Regola di S. Benedetto.....	152
ANEXO C - Entrevista ao Dr. Paulo Macedo.....	163

INTRODUÇÃO

Interrogamo-nos muitas vezes sobre a generalizada falta de liderança.

Movemo-nos num mundo altamente competitivo onde parece que tudo ou muito do que acontece é impelido pela força da inércia.

Os sistemas, as estratégias e as estruturas estão montados e as coisas seguem sem grande esforço, sacrificando quem tem de ser sacrificado e premiando os que, de facto, menos fazem, limitando-se a esperar os resultados.

Os sobressaltos provocados pela crise terão de conduzir a uma nova forma de encarar e resolver os problemas como se uma força interferisse no sentido de recentrar o principal actor de todo o processo: o homem.

No primeiro capítulo da obra *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (1979:1-20), Burrell e Morgan apresentam um modelo de análise das teorias sociais a duas dimensões: objectiva e subjectiva; sendo os pressupostos acerca da natureza da sociedade vistos à luz de uma ordem reguladora ou de natureza dinâmica, num processo de mudança. É desta combinação que os autores propõem quatro diferentes paradigmas, dois dos quais ilustram um modelo de organização/comunicação que entendemos precursor do momento presente: o humanismo radical e o estruturalismo radical. Embora partam de pontos de vista diferentes, quer um quer outro assentam na concepção de que a sociedade está em mudança. O paradigma do humanismo radical é subjectivo e coloca a ênfase na emancipação individual; o paradigma do estruturalismo radical é objectivo e explora as forças sociais, económicas e políticas que condicionam a acção individual. Alicerça-se numa visão materialista do mundo natural e social, procurando entendê-lo e, sobretudo transformá-lo. Estes paradigmas assumem a crítica quando analisam a sociedade a partir das forças de exploração. Os teóricos que se identificam com esta corrente procedem como agentes de transformação para evidenciar a opressão enquistada nos comportamentos organizacionais.

Assim, uma liderança co-responsável que, no dizer de Jonh Kotter (1995), deve ser partilhada através da criação de um sentido de urgência, de modo a permitir o envolvimento directo na construção da mudança, promovendo um maior grau de empenhamento de todos, mas vista de cima para baixo, deverá agora ser defendida numa afirmação de igualdade entre líder e liderados, tendo por eixo o saber.

Pierre Levy no seu livro *A Inteligência Colectiva* (1994) apresenta-nos o seguinte axioma: ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa. Todo o saber está na humanidade.

O exercício do saber constitui um campo aberto ao exercício da liderança através do qual o líder é convocado a estar atento às diversas expressões de inteligência e competência dos liderados, facilitando a troca de informação, ao mesmo tempo que é enriquecido por elas num processo recíproco de conhecimento que Pierre Levy designa por *savoir-vivre*.

A inteligência não está reservada a uma minoria, é de todos, é da humanidade, mas o homem é o centro da humanidade. Ao líder compete reconhecer e valorizar a inteligência de cada liderado, inteligência essa que é o novo capital social que nos garante o progresso. Oferecer a liberdade para que cada um seja um construtor, deverá ser atribuição do líder.

Pierre Levy transpõe para esta nova realidade a célebre frase do Oráculo de Delfos *conhece-te a ti mesmo (e conhecerás os deuses e o universo)*, com uma nova proposta: aprendamos a conhecer-nos para pensar em conjunto e transformar o mundo.

É preciso não perder de vista o saber na óptica dos colaboradores. Conhecer, identificar, lidar com os outros, investindo na disseminação e enraizamento do saber mais. O ser humano não pensa sozinho e a construção do ser pelo conhecer ou seja, o saber perspectivado num valor ao serviço do saber estar e do saber ser, é a base e o objectivo da inteligência colectiva.

A inteligência colectiva habita no Espaço do Saber, um dos quatro espaços antropológicos definidos por Pierre Levy, um espaço onde a semiótica se define pelo regresso do ser à esfera da significação, lugar onde habita a inteligência colectiva. Um espaço onde o homem constrói o seu próprio universo e cria novas formas de comunicar, de trabalhar e de

viver. A partir de agora todos estão em rede e essa interactividade permite não só uma sinergia de competências mas também a construção de uma memória comum.

À luz desta nova realidade poderemos definir o líder como alguém que administra a inteligência colectiva. Uma inteligência de liberdade, de não totalitarismo, que valoriza cada ser humano e compreende em si os saberes de todos, em busca de uma aproximação do saber absoluto para, a partir daí, tentar resolver melhor os problemas da humanidade. É este o novo humanismo que Levy nos propõe e que gostaríamos de ver adaptado à liderança, à arte da liderança, como Daniel Goleman se lhe refere no texto *What Makes a Leader*, que teremos em atenção nesta investigação. Quem sabe possa surgir uma nova teoria de liderança porque, voltamos ao axioma inicial: ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa. Todo o saber está na humanidade.

Com a realização deste trabalho queremos destacar a importância do respeito, cordialidade e empatia no processo de liderança e perceber os seus efeitos no desempenho pessoal e organizacional. Porque os homens são seres condicionados, (Arendt, 2001:20) «tudo aquilo com o qual entram em contacto torna-se imediatamente uma condição da sua existência».

Queremos perceber como estas qualidades podem fazer a diferença num processo de liderança. Como se reflectem nas condições de trabalho e acrescentam simultaneamente ganho tanto em termos de realização pessoal como em termos económicos.

De natureza descritiva, exploratória e reflexiva, este trabalho assenta em três níveis:

Filosófico - Com base no pensamento de Hannah Arendt, Pierre Levy e Edgar Morin;

Temático - Com base nas obras: *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, *Os Novos Líderes – A inteligência Emocional nas Organizações*, de Daniel Goleman *et al.*, “Leading Change: “Why Transformation Efforts Fail?” e “The Heart of Change”, de Jonh Kotter. Num trabalho publicado por Ignasi M. Fossas i Colet e Maria Cristina Bombelli, subordinado ao tema “Organizzare e gestire persone: insegnamenti dalla Regola di S., Benedetto”, em trabalhos publicados por Joanna Barsh *et al.* sobre “Centered Leadership” e “Servant Leadership”, de Robert Greenleaf e Dirk van Dierendonck.

Empírico – Estudo do caso Paulo Macedo na liderança da DGCI. O que está escrito e o que possamos vir a saber.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1 - O AR DO TEMPO

Vivemos num tempo de profundas alterações a todos os níveis. Um tempo de crise mundial e nacional, um tempo de mudança, onde certezas passadas são agora questionadas. Assistimos à crise de liderança que nos acompanha, com especial enfoque na que se vive em Portugal.

Assistimos diariamente à sonegação da realidade por parte dos designados líderes nacionais ou, dito de outro modo, à maior e mais completa desconsideração do outro.

Entendemos o líder também como um condutor de homens que, em momento algum, deverá subestimar o saber de cada um dos seus colaboradores, mas não só.

Com o aplanar do mundo apercebemo-nos que líderes e liderados, quase sempre, estão na mesma plataforma do conhecimento e do saber e pensamos que em momentos particularmente difíceis, o respeito pelo outro poderá ser o combustível necessário para alcançar objectivos quer sejam de ordem nacional ou organizacional.

Oferecer a liberdade para que cada um seja um construtor e co-autor, deverá ser uma nova atribuição do líder.

Podemos afirmar que ao longo de uma vida de trabalho nos deparámos várias vezes com diferentes pessoas a liderar processos de mudança. Bem preparadas tecnicamente, bondosas, cordiais, gentis, mas claramente distanciadas do grupo, ou seja, nunca encontramos um líder, ou alguém perto disso que, para alcançar objectivos não recorresse ao exercício do poder e/ou à manipulação, alguém em quem percebêssemos o exercício das cinco componentes sustentáculo do conceito da inteligência emocional, descrita por Goleman.

A maior parte das vezes, as capacidades de liderança evidenciadas são bastante difusas, mas na verdade, há duas das componentes de Goleman onde quase todos falham rotundamente: motivação e auto-regulação. A motivação, quer para si quer para os outros não passa de algo implícito, jamais verbalizado e tem por base a contrapartida monetária: uma promoção ou um prémio no final do ano.

Por norma, o prémio ou a promoção é atribuído a quem melhor se identifica com o líder do grupo. Dito de outro modo, há sempre uma espécie de um ou de vários *alter ego* do designado líder que são os premiados. As suas opiniões vão no sentido de ultrapassar o proposto, mesmo que se conclua que só se aumenta a carga de trabalho para alcançar o mesmo ponto. Incansáveis, são as primeiras e voluntárias vítimas de um trabalho nulo, conclusão a que só se chega após um tempo penoso para todos.

No início do processo ainda pode haver alguma contestação em surdina, por parte dos que têm opinião própria ou tentam uma crítica, mas aos poucos o silêncio substitui a contestação e cresce o número de mimetizados.

Ainda assim, mesmo nestas circunstâncias há sempre um ou outro que resiste até ao fim, pensando pela sua cabeça, mas paga essa resistência com a ausência da promoção ou do prémio, mesmo trabalhando tanto ou mais que os outros.

Não recordamos nenhuma situação em que a motivação fosse feita de outro modo. E é fácil perceber, neste contexto, onde ficam as outras componentes da inteligência emocional.

Em tempo de abundância, não é difícil este tipo de actuação, embora haja sempre situações de injustiça geradoras de mal-estar, mas parece-nos uma motivação demasiado chã. Não queremos com isto dizer que a contrapartida monetária não seja interessante e desejável, tão-só que é pouco. Num tempo tão escasso de liderança importa distinguir entre preço e valor. Assim, temos que uma contrapartida monetária é um preço que se paga por qualquer coisa, enquanto o valor é a importância que se reconhece a alguém. Numa situação ideal poder-se-iam aproximar ou equivaler, mas não é isso que a experiência nos tem mostrado.

O líder deverá ser alguém que controla as suas emoções, diz Goleman no texto a que aludimos. A auto-regulação ou a falta dela é por vezes acentuada pelo sentimento de injustiça que decorre da motivação apenas monetária. Em situações como a que descrevemos, não é raro a auto-regulação do líder ir no sentido inverso do que Daniel Goleman diz ser o desejado: a libertação da prisão dos sentimentos de quem lidera ou seja, em situações como a descrita a auto-regulação não serve para libertar, mas para aprisionar. Aprisionar o próprio e os que lhe estão próximos.

Goleman fala da auto-regulação como algo que liberta. Mas não só, diz também que é através da auto-regulação que se constrói um ambiente de confiança e de equidade, que se promove o reforço da integridade, não apenas como uma virtude pessoal, mas também como uma força organizacional.

1.1 No princípio era a palavra

«Em toda a acção, a intenção principal do agente, quer ele aja por necessidade natural ou vontade própria, é revelar a sua própria imagem.»

Hannah Arendt

In Condição Humana (p.223)

São vários os motivos que despoletaram o nosso interesse pelo estudo da liderança e um deles foi a dificuldade que experimentámos em distinguir entre gestão e liderança. Foi este um dos motivos que nos fez aproximar do seu estudo e, entre outras coisas, procurar a etimologia de uma e de outra. Com efeito, temos verificado que ainda hoje, em algumas organizações, onde seria suposto encontrar definições precisas a este respeito, reina a maior confusão. Curiosamente o papel de líder é reivindicado pela grande maioria de gestores, directores das mais variadas áreas e até chefes de produto que, por exemplo, na indústria farmacêutica e de cosmética, entendem que uma razoável quota de mercado lhes assegura o epíteto de líder. E, o que não deixa de ser espantoso, é o facto de ser comumente aceite pela maioria que seja assim.

Numa sociedade onde tudo parece ser descartável e substituível as palavras deixaram de ter valor, deixaram de ser usadas com precisão e as pessoas habituaram-se aos sucedâneos em todas as dimensões da existência. Ouvimos a palavra líder utilizada indistintamente quer se fale de um director de serviços, do chefe de um *gang* ou de um treinador de futebol, independentemente dos resultados que obtenha ou da sua aceitação por parte dos outros. Ninguém questiona e quase se encontra um líder ao virar de cada esquina.

A lógica é a de que quem dirige lidera ou a de que quem manda é líder. Mas há que sublinhar a diferença entre o poder legitimado apenas por quem nomeia e aquele que decorre da aceitação e reconhecimento, não só pelos colaboradores, mas por todos os que se movem no mesmo ambiente. Então como poderemos reconhecer um líder?

Muito embora saibamos que há, pelo menos, tantas definições de líder como de tipos de liderança, entendemos que fundamentalmente um líder é alguém com capacidade de entusiasmar, inspirar e influenciar um grupo de modo a alcançar uma determinada meta. Falamos da influência legítima, aquela que é aceite pelo grupo quando reconhece ao líder capacidade e competência para liderar.

Se nos detivermos na etimologia do termo entusiasmo, descobrimos que provém da palavra grega *enthousiasmós*, que significa inspirado. Se aprofundarmos um pouco mais, descobrimos que a palavra entusiasmado significa cheio de Deus, já que o antepositivo *Theós, oû*, significa Deus ou divindade. Podemos então concluir que alguém entusiasmado está inspirado. Ou en(Teo)siasmado.

Os autores que até agora consultámos dizem isto de outro modo. Falam de carisma. Mas então o que é o carisma? No dicionário encontramos que é um dom extraordinário e divino concedido a alguém, para o bem da comunidade; mas também fascínio irresistível exercido sobre um grupo de pessoas. Considerando que a liderança é plural, é exercida num grupo: tem subjacente a comunicação. A influência também.

Assim, arriscamos para já uma definição sucinta de líder: alguém com entusiasmo que tem capacidade de influenciar, formal e/ou informalmente o grupo, estando por seu lado aberto à influência dos outros. E é neste deixar-se influenciar que descobrimos o líder como intérprete: ele sabe interpretar os sinais emitidos pelo grupo.

Desde o início do nosso estudo que nos habituámos a ver John Kotter como o teórico da mudança nas organizações empresariais, sendo que, um dos primeiros ensinamentos que dele retivemos, se prende com a distinção que faz entre gestão e liderança. Ao lermos o seu texto *What Leaders Really Do* (1990), admitimos que, muito provavelmente, se deparou com situações idênticas e, naturalmente, usou a sua influência e o seu saber para nos levar a reflectir, passo a passo, sobre a organização das organizações, permitindo-nos um bom entendimento sobre a diferença entre ambas as situações.

Numa consulta ao dicionário Houaiss vemos que a palavra gestão significa acto ou efeito de gerir ou administrar e, ao mesmo tempo, é sinónimo de direcção.

Quanto ao termo liderar, encontramos como significado *proceder como* ou *ter a função de líder*, sendo que a palavra líder significa *indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras*.

Se é certo que em qualquer tipo de organização gerir e liderar devam ser os verbos mais utilizados, há que saber distinguir claramente entre gestão e liderança. Pela nossa parte, gostaríamos de contribuir para que a confusão entre ambas se dissipasse.

Sem perder de vista John Kotter e sem querer cair em simplismos, atrevemo-nos a adoptar com simplicidade duas das suas definições: «gerir é lidar com a complexidade; liderar é lidar com a mudança.»

Ainda segundo Kotter, ao gestor caberá a complexidade da gestão, de modo a assegurar o controlo e a solução de problemas relacionados com o pessoal e com os possíveis desvios ao plano da organização. Ao líder, compete estabelecer a meta a alcançar e traçar o caminho para lá chegar, bem como toda a parte comunicacional inerente ao processo de mudança, motivando e inspirando os liderados de modo a que os obstáculos sejam ultrapassados com êxito.

Abraham Zaleznick, que também se questionou sobre este assunto, refere que é uma questão de personalidade. Num texto publicado em 1997 na Harvard Business Review, *Managers and Leaders: Are they different?* descobrimos que, o que diferencia um gestor de um líder, é o conceito que ambos têm sobre o caos e a ordem.

Um gestor gosta de processos, procura estabilidade e controlo e tenta resolver os problemas que lhe surgem, de forma rápida, mesmo que não entenda perfeitamente o significado das questões. Parte do racional para controlar todos os processos e as pessoas que os realizam, relaciona as pessoas de acordo com o papel que elas desempenham na sequência de acontecimentos ou numa decisão feita processo. As suas metas são as da organização e surgem das necessidades organizacionais.

Um líder, tolera perfeitamente o caos e a falta de estruturas e adia uma resolução para melhor entender tudo o que a envolve.

Assim que, gestores e líderes sejam pessoas muito diferentes. O líder tem como ponto de partida o pensamento. Não tem necessariamente que ser ele a executar, ele cria situações, questiona, inova, surpreende, influencia e deixa-se influenciar; coloca dúvidas para o seu grupo resolver. Enfim, relaciona de modo mais intuitivo e empático.

Ainda no mesmo texto (1977:74), Zaleznick evoca a obra de William James, *The Varieties of Religious Experience* para nos apresentar dois tipos básicos de personalidade: os que nascem uma vez e os que nascem duas vezes.

Para Zaleznick, o gestor pertence ao tipo de personalidade que nasce apenas uma vez. É alguém conservador que tem por missão regular uma ordem que já existe e com a qual se sente pessoalmente identificado. A sua auto-estima fica reforçada por perpetuar e fortalecer as instituições, desempenhando nelas um papel de acordo com o seu sentido do dever e da responsabilidade.

O sentimento que tem de si (Zaleznick, 1977:74) condu-lo e, em qualquer ambiente, sente-se como se estivesse em casa. O seu desenvolvimento é feito através da socialização, que prepara o indivíduo para dirigir instituições e manter o equilíbrio existente nas relações sociais.

Em contrapartida, o líder tende a pertencer á segunda categoria: o que nasce duas vezes. Sente-se separado do seu meio ambiente, inclusive das outras pessoas. A sua vida é marcada por uma luta contínua. Trabalha numa organização, mas não lhe pertence. O seu sentimento de si não depende da adesão a um grupo, da sua posição social ou de qualquer outro indicador social de identidade. Nunca dá nada por garantido. Assume riscos.

O que decorre desta ideia de separação serve como base teórica para explicar a razão porque alguns indivíduos procuram oportunidades para mudar. Os métodos que conduzem à mudança podem ser tecnológicos, políticos ou ideológicos, mas o objectivo é o mesmo: aprofundar o conhecimento do outro, da economia e/ou da política relacional. Desenvolvem-se através da sua maestria pessoal, que os impele a lutar por mudanças psicológicas e sociais.

Estes dois tipos de personalidades têm forçosamente diferentes visões do mundo e usam o poder de forma muito diferente: o gestor usa-o de forma coerciva. O líder usa-o para influenciar os seus seguidores e levá-los a agir de acordo com as necessidades da mudança.

Quer John Kotter quer Abraham Zaleznick chegam à mesma conclusão: as organizações precisam de ambos.

Cada um deve ocupar o lugar que lhe compete para que possam surgir organizações bem sucedidas quer do ponto de vista empresarial quer do ponto de vista social.

Num mundo globalizado em que cada novo dia difere do anterior, onde o imprevisto espregueia e pode até depender de movimentos tão simples como o bater de asas de uma borboleta, num qualquer ponto deste espaço antropológico que é o espaço do mercado, parece-nos de capital importância que as pessoas que constituem as organizações, sobretudo as empresariais, não percam de vista estes dois conceitos: complexidade e mudança.

Entendemos, contudo, que quer os ensinamentos de Kotter quer os Zaleznick não se aplicam apenas a quem dirige ou lidera, eles são úteis para todos os intervenientes no processo.

Os liderados ganham tempo e esforço se souberem, em cada momento, o lugar e a tarefa que lhes cabe no alcance da meta estabelecida, devendo ter a possibilidade de contribuir com as suas ideias para o êxito final. E assim será possível sentir o processo como seu, levando a um maior empenhamento e criando com a sua motivação uma verdadeira autopoiese na organização (Maturana e Varela, 2007:55).

Queremos referir, ainda no contexto da liderança preconizada por Zaleznick, o destaque dado à empatia. Este autor reconhece a sua importância num processo de liderança e afirma que em estruturas dominadas por líderes, é frequente ouvir falar deles com adjetivos ricos em conteúdo. Mas não só, afirma também que uma atmosfera empática intensifica a motivação individual e, muitas vezes, produz resultados inesperados. Zaleznick reconhece e realça a importância das relações com os outros e conclui com a afirmação de que «a empatia não consiste apenas em prestar atenção aos outros, mas é a capacidade de saber interpretar os sinais emocionais e dar-lhe um significado no relacionamento com o

outro» (Zaleznick, 1977:73). É por isso que nos parece importante e razoável que neste contexto possamos acrescentar uma nova qualidade ao líder: a de intérprete. Porque atento aos sinais do grupo e de cada um dos seus componentes. Atento para neutralizar ou impedir a emergência de conflitos, para antecipar soluções quando estes estão prestes a eclodir, ou mesmo a dirimi-los quando já instalados.

A escola processual (Fiske, 2005:14) apresenta a comunicação como um processo através do qual uma pessoa afecta o comportamento de outra. Por isso, a comunicação entre o líder e o grupo e vice-versa, é um elemento de dinamismo numa relação estruturada.

Ao abordar a dimensão primal da liderança Goleman *et al.* (2007:25), afirmam que «os líderes têm o poder máximo de dirigir as emoções de todos». Ou seja, tal como nos primórdios da humanidade, os líderes deverão continuar a ser guias emocionais dos grupos, pois são eles que têm o poder de dirigir as emoções de todos. Numa organização, se as emoções forem encaminhadas para o entusiasmo, é fácil de compreender que o desempenho melhora.

Num processo de liderança, mais do que de colaboradores ou de qualquer outra palavra para designar as pessoas que integram o grupo liderado, falamos de seguidores. E quem segue procura uma relação de apoio emocional, procura empatia e é através da empatia que o líder pode conseguir o melhor das pessoas. Daniel Goleman, no seu texto *What Makes a Leader*, refere-a como uma palavra que parece descontextualizada quando usada no mundo dos negócios. E no entanto reconhece a sua importância como componente da liderança. Porque, da capacidade de aceitação das nossas emoções decorre a nossa capacidade para compreender os sentimentos dos outros.

No livro *Os Novos Líderes*, Goleman *et al.* (2007:70), chamam a atenção para o facto de que a empatia, apesar de ser a competência fundamental da consciência social, não se traduzir na vontade de estar sempre de acordo com os outros, nem que o líder deva adoptar como suas as emoções dos outros. A empatia significa considerar os sentimentos dos outros e, num golpe de asa, decidir de forma inteligente de modo a dirigir esses mesmos sentimentos para a decisão que for necessário adoptar.

A escolha desta qualidade, como imprescindível num processo de liderança, deve-se ao facto de termos descoberto, no decorrer da nossa investigação, que a empatia cria ressonância. Faz eco. Quando um líder consegue encaminhar as emoções de forma positiva, consegue o melhor das pessoas. É isto a ressonância (Goleman *et al.*, 2007:40).

Mas, por vezes, a natureza não é muito generosa e o nível de empatia pode ser fraco. Uma vez mais, Goleman vem em nosso auxílio para dizer que a empatia aumenta como consequência da experiência de vida. Ou seja, há estudos que sugerem que a empatia é uma componente da inteligência emocional e que esta aumenta com o passar dos anos.

Mas então como se caracteriza a inteligência emocional? Sem querermos sair do contexto deste autor, dizemos que a inteligência emocional caracteriza o modo como as pessoas lidam com as suas emoções e com as emoções das pessoas que lhe estão próximas, o que implica auto-consciência, motivação, persistência, empatia e entendimento. Mas também persuasão, cooperação, capacidade de negociação e liderança. Goleman fala de um quociente emocional que, a par ou alternativo ao quociente de inteligência, o complete ou suplante em termos de qualidades humanas. Porque a grande liderança baseia-se nas emoções (Goleman *et al.*, 2007:23).

Mas, as formas talentosas de liderança só acontecem quando se juntam a cabeça e o coração - o sentimento e o pensamento. As duas asas que tornam possível ao líder voar (Goleman *et al.*, 2007:46).

Daí que outra qualidade cuja relevância queremos investigar como atributo de uma nova liderança seja a cordialidade. Algo que surge do coração, sede da inteligência e da sensibilidade e que é uma manifestação explícita de afecto.

Envolver as pessoas com o coração e não só com a cabeça, deverá ser também tarefa do líder. Adoptar um modo amistoso e aberto no trato o qual se repercutirá nos que o seguem. Entendemos que, se um líder espera obter o melhor das pessoas que trabalham consigo deverá, a par da exigência, criar um ambiente positivo.

A identificação de neurónios-espelho, em áreas dispersas do cérebro, levou os autores a concluírem pela sua particular importância para a vida das organizações, uma vez que

permitiu descobrir que os seguidores espelham em si mesmos, tudo que o líder faz e sente. É por isso que realçamos a importância que assume o trato entre líder e liderados na condução do processo até ao êxito.

Finalmente, o respeito, a terceira palavra que elegemos como decisiva no processo de liderança, encontramos-la definida por Hannah Arendt na *Condição Humana* como: «Uma consideração pela pessoa, nutrida à distância que o espaço do mundo coloca entre nós, consideração que independe de qualidades que possamos admirar ou de realizações que possamos ter em elevada consideração.» (Arendt, 2001:295).

Empatia, cordialidade e respeito, três qualidades que elegemos como constituintes de uma liderança eficaz para enfrentar os desafios colocados pela emergência de uma nova ordem mundial, ligadas entre si por um detalhe quase imperceptível: a delicadeza.

1.2 Os ventos da mudança - surgimento de uma nova realidade

Em Portugal, desde o eclodir da revolução do 25 de Abril de 1974, a mudança passou a fazer parte do nosso dia-a-dia. A perda das antigas colónias e o fraco poder de compra dos portugueses levou os governantes de então a procurar na adesão à Comunidade Económica Europeia, solução para velhos e novos problemas. Depois de muitas mudanças e grandes esforços passámos, em 1986, a fazer parte da Comunidade. Desde então temos vivido numa sociedade em constante mudança, cujo exemplo paradigmático poderá ser a adopção do euro como moeda nacional. Mas, Portugal foi apenas o precursor de uma mudança que haveria de atingir o resto do mundo.

Com o fim da Guerra Fria, o colapso da União Soviética e a queda do Muro de Berlim ou, mais concretamente, desde a aplicação das políticas decorrentes do acordo estabelecido entre o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e o Tesouro dos Estados Unidos sobre a aplicação das políticas para os países em desenvolvimento - Consenso de Washington, que o mundo não parou de mudar (Stiglitz, 2005:53). A globalização trouxe novos desafios e a iniquidade da distribuição da riqueza mundial tem vindo a agravar-se nos últimos anos.

Em 1989, os presidentes Gorbatchov e Bush encontraram-se ao largo de Malta, para anunciar o começo de uma nova era, ao mesmo tempo que decidiram acelerar o processo de desarmamento. Ao contrário, nos países do Terceiro Mundo assistiu-se a uma corrida ao armamento e aumentou o número de países capazes de desenvolver armas atômicas (Vaisse, 2005:213).

A queda do muro de Berlim, a reunificação das Alemanhas, a saída das tropas soviéticas do Afeganistão, o fim da guerra entre o Irão e o Iraque, a saída dos soldados vietnamitas do Camboja, a independência da Namíbia e o desarmamento das duas potências mostraram ao mundo o sinal do novo espírito entre o Leste e o Ocidente (Vaisse, 2005:219).

Em 1992¹, foi assinado o Tratado de não proliferação das armas nucleares, que se mantém em vigor.

Na Europa, católicos e protestantes irlandeses anunciaram, em 1993, o fim da guerra civil. No mesmo ano, na Palestina, verificou-se um reconhecimento mútuo entre israelitas e palestinos, com o acordo celebrado entre Yasser Arafat e Yitzhak Rabin. Na África do Sul o presidente De Klerk entendeu que era chegado o momento de pôr termo ao *apartheid* e promoveu a libertação de Nelson Mandela, iniciando conversações com os movimentos nacionalistas negros. Em 1994 Mandela e o ANC venceram as eleições. O mundo mudava e parecia que caminhava para a democracia. Na Polónia, com a chegada de Lech Walesa à presidência, realizaram-se eleições democráticas. Na Roménia assistiu-se à queda do regime totalitário de Ceausescu.

Mas havia resistências. O mundo assistiu às manifestações na Praça de Tiananmen contra a opressão exercida sobre os movimentos de libertação chineses.

Na Índia vivia-se uma crise que culminou com assassinato do primeiro-ministro, Rajiv Gandhi. Os confrontos religiosos alastraram e ensanguentaram não só a Índia, mas também o Paquistão.

¹ http://www.iaea.org/Publications/Factsheets/English/npt_chrono.html, consultado em 19 de Novembro de 2010.

Na América Latina o governo do Haiti foi derrubado, mas não se conseguiu implantar a democracia. No Brasil, o presidente Collor de Melo foi obrigado a demitir-se depois de uma grave crise política.

Na Venezuela aumentaram os confrontos tal como no Peru, minado pelos guerrilheiros do Sendero Luminoso. Na Colômbia, a droga corrompia (Vaisse, 2005:212-244).

No plano demográfico, assistiu-se a uma quebra nas taxas de natalidade, nos países mais ricos, ao mesmo tempo que houve uma explosão demográfica nos países mais pobres, aumentando a pobreza destes e acentuando as desigualdades. Nos últimos trinta anos o fosso entre países ricos e pobres não parou de crescer e as desigualdades entre o Norte e o Sul não se resolveram. Assistiu-se até hoje a um aumento das migrações.

Para realçar a importância da explosão demográfica, logo no início do seu livro, Maurice Vaisse (2005:8) diz que a Europa deixou de ser a principal influência das relações internacionais, tendo estas passado a ser exercidas pelos “mundos extra-europeus”.

O mundo efectivamente mudou. A ordem bipolar surgida na sequência do fim da Guerra Fria deu lugar a uma reorganização do mundo e assistiu-se ao despertar dos nacionalismos e dos fundamentalismos religiosos, na Europa Central e Oriental, na Ásia e também na África.

Passámos a ter consciência da finitude dos recursos do globo e também de que todos somos responsáveis pela sua gestão (MOREIRA, 2004:379)². Passámos a viver conscientes das grandes e novas ameaças que nos espreitam como o crime organizado, o controlo dos recursos energéticos, os desastres ecológicos e a exploração desenfreada de recursos, as grandes migrações, a droga e do mais perturbador dos fenómenos: o terrorismo, que nos últimos anos deixou de ser um poder errático regional para, mercê da utilização das novas tecnologias, se desterritorializar e passar a poder errático transnacional exponenciando o seu perigo.

²LEANDRO, Garcia - *Uma visão militar sobre o terrorismo* (MOREIRA, Adriano (org) - *Terrorismo* - 2ª ed. Coimbra: Livraria Almedina, 2004.)

Através da Internet passámos a comunicar instantaneamente a nível global; surgiram comunidades unidas em função de causas ou interesses, económicos ou outros, sem qualquer entrave geográfico. O *outsourcing* e o *offshoring* são dois dos dez acontecimentos que Thomas Friedman enumera como aplanadores do mundo e que, em seu entender, poderão tornar o mundo mais justo e igual, se as sociedades ocidentais acertarem o passo pela velocidade dos países para onde se deslocaram os centros de produção (Fridman, 2007:55). Entretanto, o que temos diante dos olhos é a fractura cada vez mais acentuada entre o Norte e o Sul e em cada dia é maior o confronto com a pobreza. Os modelos de governo de muitos estados estão desajustados das novas realidades emergentes.

Com o atentado que destruiu as Twin Towers, em 11 de Setembro de 2011, o terror instalou-se e o mundo nunca mais foi o mesmo. Durante os dez anos que se seguiram assistimos à perda continuada da hegemonia americana. A guerra do Iraque acentuou a fraqueza estratégica dos Estados Unidos no Médio Oriente. A falência do banco Lehman Brothers, em 2008 colocou em causa a credibilidade do modelo capitalista ao repercutir os seus efeitos em todas as praças financeiras. Como consequência o centro do mundo começa a deslocar-se para a Ásia. A China não pára de crescer e a Primavera Árabe anuncia-se. Aos poucos passamos para um mundo multipolar onde todo o ocidente vive amedrontado seja pelo terrorismo seja pela falta de trabalho

Voltando a Portugal, lemos no programa do XIX Governo Constitucional, na sua página 7, o seguinte: «O Estado tem vivido claramente acima das suas possibilidades; registou-se um aumento contínuo do seu peso e dimensão; perdeu-se competitividade e agravou-se exponencialmente o endividamento externo, que atingiu níveis insustentáveis; a nossa imagem internacional degradou-se; os mercados perderam confiança em Portugal; as pessoas vivem pior e está em risco não apenas a qualidade de vida das actuais gerações, mas também o futuro das novas gerações e o daquelas que estão por nascer».

É esta a nova pobreza globalizada resultante do desemprego, da destruição das economias de subsistência e da minimização dos custos salariais à escala mundial (Santos, 2005:41).

1.2.1 A necessidade de novas lideranças

Como refere Giddens: «Somos a primeira geração a viver nesta sociedade, cujos contornos ainda mal podemos vislumbrar.» (2010:29).

Mas, no meio de toda esta necessidade de reorganização e ajuste constante surgiram, entretanto, novos desafios.

No ano de 2008 o mundo assistiu incrédulo à crise financeira que, vinda dos Estados Unidos da América se abateu sobre si. A partir de então banqueiros, políticos, empresários e cidadãos comuns, tentam em cada dia acompanhar as exigências da crise, procurando contorná-la.

Muitas razões são apontadas para o seu aparecimento desde o colapso do mercado imobiliário dos Estados Unidos, que para se defender, partilhou o risco espalhando os seus activos “tóxicos” pelos bancos e outras instituições de todo o mundo, com especial incidência nos mercados europeus e asiáticos.

Como consequência, nos últimos dias assistimos incrédulos à emergência de um novo agiotismo: a classificação dada pelas agências de *rating* norte-americanas aos países da zona euro. Protegidas pela lei da liberdade de expressão não cabem na moldura penal que os países criaram para o crime de manipulação do mercado, mas é isso que efectivamente acontece com a notação de risco que atribuem aos países que, vêm assim, a sua soberania refém dos especuladores. Detidas por fundos directamente interessados na aquisição da dívida soberana dos países europeus, ao atribuir a notação de risco aos países, estas agências compram com usura os títulos da dívida soberana.

O Fundo Monetário Internacional revelou entretanto que, há uma relação de causa/efeito entre uma maior desigualdade na distribuição de rendimentos e a criação de condições para o surgimento de uma crise financeira. Mas não só o FMI aponta que políticas redistributivas são mais eficazes na eliminação de desigualdades do que os “resgates” aos países ou a reestruturação de dívida pública como também, é o mesmo FMI que força os Estados a uma política redistributiva da pobreza. Dos sacrifícios por todos. Porque a

riqueza, essa, foi exaurida pela voracidade dos mercados financeiros. E é em momentos de crise como o que estamos a viver que se propicia a emergência de novas lideranças.

Passaremos em revista três momentos difíceis de crise ocorridos no século passado para realçar as lideranças surgidas, sendo que, em qualquer dos casos, existe uma forte componente ideológica, tal como nos tempos que atravessamos. Apresentamos três líderes heróicos que assumiram causas muito difíceis e que, mercê de muita determinação e persistência, alcançaram sucesso.

No esforço feito para os enquadrarmos nos vários tipos de líderes permitidos pelas diversas teorias que estudámos, sempre nos deparámos com sérias dificuldades, porque pareciam caber em todos os tipos de liderança positiva. Ficou-nos uma certeza: são líderes fortemente carismáticos que souberam adequar o seu modo de liderar às exigências com que se depararam. É por isso que não cabem numa definição fechada. Lideraram com classe. O estilo certo no momento certo (Goleman *et al* 2007:108).

1.2.2 Winston Churchill

Recuando aos anos 40 do século passado, encontramos Winston Churchill a liderar o povo inglês, incitando-o à resistência numa situação de grande conflito, o início da segunda Guerra Mundial.

Convidado pelo rei a formar governo, liderou o país desde o dia 10 de Maio de 1940, o mesmo dia em que as tropas alemãs atacaram a Holanda, a Bélgica e a França. Na tarde desse mesmo dia, perante os seus ministros, proferiu as palavras mais duras que, a par dos seus charutos, haveriam de ficar como imagem de marca. «Nada mais vos ofereço além de sangue, trabalho árduo, lágrimas e suor» (Gilbert, 2007:471). Palavras que haveria de repetir mais tarde perante a Câmara dos Comuns, acrescentando que a sua política era fazer a guerra e o seu objectivo a vitória.

Churchill sentia o dever de elevar o moral dos ingleses e, perante a ameaça de Hitler invadir a Grã-Bretanha, proferiu um discurso, na Câmara do Comuns, no dia 18 de Junho do mesmo ano, do qual fixámos um pequeno excerto: «Hitler sabe que terá de nos vencer nesta ilha ou perderá a guerra. Se conseguirmos fazer-lhe frente, toda a Europa pode ser

livre, e a vida do mundo pode caminhar para montanhas mais vastas, mais ensolaradas...» (Gilbert, 2007:484)

Temos presente que, na sequência da sua nomeação como primeiro-ministro, se nomeou a si próprio ministro da Defesa. De resto era nessa qualidade que presidia à Comissão dos Chefes de Estado – Maior. Na sua biografia, Gilbert refere que «o relacionamento de Churchill com os Chefes de Estado-Maior era de respeito mútuo» (Gilbert, 2007:490).

No entanto, numa carta que a sua mulher lhe dirigiu, em Junho de 1940, fala dos «seus modos duros, sarcásticos e autoritários» e aconselha-o a juntar ao poder que detém «urbanidade, delicadeza e se possível uma calma olímpica», já que não alcançará melhores resultados «por meio da irascibilidade e rudeza» (Gilbert, 2007:485).

Quando se pensa em Churchill, a primeira palavra que nos surge é irascibilidade; toda a gente conhece pequenas histórias de Churchill que ilustram o seu carácter. O seu biógrafo confirma que a sua carreira foi marcada pela controvérsia e perseguida pelo antagonismo, acrescentando que isso se devia ao facto de ser uma pessoa directa e independente, com profundos conhecimentos sobre aquilo que criticava, que aliava à sua capacidade de retórica para expressar os seus pontos de vista.

Contudo, no fim dos seus dias foi definido como um estadista apreciador de conflitos de ideias, não de conflitos entre pessoas e que os seus poderes eram os da imaginação, experiência e magnanimidade (Gilbert, 2007:692).

Ainda segundo o seu biógrafo, no final dos seus dias Clement Attlee, líder do Partido Trabalhista, que algumas vezes se lhe opôs, descreveu-o “como o maior cidadão do nosso mundo e do nosso tempo”. Winston Churchill haveria de conduzir o seu país à vitória.

1.2.3 Golda Meir

Alguns anos depois, no Médio Oriente e no meio do conflito israelo-palestiniano emerge uma nova liderança, a de Golda Meir.

Fundadora do Estado de Israel, tornou-se, aos 71 anos, o primeiro-ministro do seu país, cargo que ocupou entre 1969-1974. Liderou o Estado de Israel num período

particularmente difícil: a necessidade de conquistar apoios para Israel na sequência da guerra dos seis dias e a guerra do Yom Kippur.

Grande parte da sua energia foi concentrada em acções diplomáticas, por todo o mundo, procurando e alcançando apoios para a causa de Israel, ao mesmo tempo que utilizava a seu favor os meios de comunicação. Senhora de uma retórica simples, era classificada como dona de uma vontade de aço que aliava à sua personalidade calorosa e à sua imagem de avó, qualidades que lhe permitiram obter ajudas financeiras e militares sem precedentes³.

No obituário publicado no *site* do New York Times⁴ encontramos um traço da sua personalidade que queremos registar: Mrs. Meir tinha o dom de tornar simples as coisas complexas e expressava os seus pontos de vista em termos emocionais e claros: «A nossa geração reclamou uma terra, os nossos filhos lutaram na guerra e os nossos netos usufruirão da paz.»

Uma outra característica que lhe encontrámos e queremos destacar era a sua capacidade de falar para uma audiência de milhares de pessoas como se estive a falar na sua própria sala de estar. Abandonou o cargo quando considerou que era esse o desejo do povo.

1.2.4 Nelson Mandela

É já quase no final do século XX, 1995-99, que Nelson Mandela chega ao poder. Depois de 27 anos passados na prisão de Robben Island, por combater o Apartheid, Mandela é libertado em 1990, pelo então presidente Frederik de Klerk, e enfrenta o desafio de restaurar a democracia na África do Sul.

Foi com espanto que o mundo assistiu à chegada do prisioneiro de Robben Island à presidência do país. O seu desejo de diálogo para implantar a democracia era afirmado numa atitude de perdão a que o mundo não estava habituado.

Com uma energia e optimismo contagiantes quer transformar a África do Sul na nação arco-íris. Utilizando em 1994 o jogo do *rugby*, símbolo do apartheid, para unificar a

³ www.mfa.gov.il, consultado em 30 de Novembro de 2010

⁴ <http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0503.html>, consultado em 30 de Novembro de 2010

sociedade, Mandela convenceu o então capitão da selecção sul-africana de *rugby*, François Pienaar, que era urgente pugnar para uma identidade multirracial da equipa com a qual todos se pudessem identificar. Tornou-se, assim, no líder incontestado de brancos e negros e, no ano seguinte, a África do Sul sagrou-se Campeã Mundial de Rugby.

Aos 94 anos, afastado do poder, permanece como o político com maior autoridade no continente africano.

1.2.5 Singularidades coincidentes

São três lideranças fortemente carismáticas, as escolhidas. Delas destacámos apenas algumas características da liderança, como coragem, discernimento, clarividência, respeito, empatia e cordialidade. Mas não só, em qualquer uma destas personalidades encontramos, além das características próprias de cada um, os seis traços que, segundo Kirpatrick e Locke⁵ são reconhecidos pela maior parte dos teóricos da liderança como diferenciadores de um líder: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e competência. Mas não serão apenas os traços de personalidade que fazem de alguém um bom líder.

De facto, não terá sido menos importante nem poderá ser despreciando o percurso percorrido por cada um deles até alcançar o estatuto de líder mundial.

No caso de Churchill, vemo-lo ao leme dos destinos da Grã-Bretanha, depois dos sessenta anos e de ter vivido décadas a ultrapassar situações de delicado conflito. Preparado desde cedo para enfrentar os desafios do seu tempo quando, a 10 de Maio de 1940, depois de ter sido empossado como primeiro-ministro, se encontrou a sós, sentiu como se toda a vida passada tivesse sido apenas uma preparação para aquela hora e para aquela prova (Gilbert, 2007:471).

Conhecida como a dama de ferro da política israelita, Golda Meir era vista pelo mundo como a encarnação do verdadeiro espírito sionista. Figura carismática chegou à liderança

⁵ *Apud* LOURENÇO, Luís, ILAHRCO Fernando – *Liderança: As Lições de Mourinho*, s.l. Tipografia Lousanense, 8ª edição 2009, ps. 171-172.

do governo com a idade de setenta e um anos, depois de uma vida dedicada à causa de Israel quando já se achava retirada da política.

Dizia-se dela que movia montanhas com a sua fé e força inabaláveis. A empatia, que usava tanto nos meios de comunicação como na diplomacia, terá sido o seu traço de personalidade mais marcante.

Foi com setenta e seis anos que Nelson Mandela se tornou no líder incontestado da África do Sul. Depois de uma vida de luta contra o *apartheid* e de vinte e sete anos passados na prisão, Mandela surgiu perante um mundo surpreso pela sua atitude pacifista e pacificadora como o primeiro presidente negro da África do Sul.

Prémio Nobel da Paz, em 1993 Mandela foi eleito presidente nas primeiras eleições livres realizadas na África do Sul, no ano seguinte.

Uma vez aqui, coloca-se-nos de novo a questão: nasce-se líder ou aprende-se a sê-lo? Parece-nos que as duas respostas estão certas. Ou seja, a personalidade determina a emergência de um líder, mas a preparação e o percurso de vida modelam a capacidade de liderança.

Observando estes três exemplos encontramos, a par das suas fortíssimas personalidades, a convergência de um forte carisma e de um percurso de vida que os aparelhou para as árduas tarefas que tiveram que enfrentar.

1.2.6 Os tempos modernos da pobreza

A exclusão social e a pobreza foram colocados na definição dos objectivos apresentados pela ONU na viragem do milénio, porque colidem com o exercício dos direitos fundamentais dos seres humanos: Igualmente, na cimeira de Lisboa, a União Europeia assumiu a luta contra a pobreza como fundamental no processo da construção europeia.

Contudo, de acordo com um estudo realizado pela REAPN - Rede Europeia Anti pobreza⁶, relativo ao ano de 2007, cerca de 16% da população europeia encontra-se em risco de pobreza. Em Portugal esse risco sobe para 20%.

Segundo dados revelados pelo Eurostat em Novembro de 2010, no último ano, mais 590 mil pessoas perderam o emprego nos países da União Europeia, sendo que 400 mil são trabalhadores de países da Zona Euro.

Todos sabemos que a perda de emprego significa pobreza e em cada dia vamo-nos apercebendo das duras realidades que enfrentam aqueles a quem os seus efeitos devastadores convocam para novos estilos de vida.

Em Portugal, muitos dos que têm emprego vivem uma situação de pobreza ou seja, o salário que recebem pelo trabalho que realizam não lhes permite fazer face às suas necessidades básicas.

O fenómeno tem ainda várias outras *nuances* que não são consideradas na análise, como o trabalho temporário, os estágios mascarados e, mais recentemente a chamada formação profissional que força seniores, vítimas da deslocalização e ainda longe da idade da reforma, à frequência de uma formação que, para a maior parte deles, não faz qualquer sentido. Mas há mais. Os trabalhadores que trabalham gratuitamente, a troco de uma promessa que lhes permita futuramente ingressarem na profissão, como os jovens candidatos a advogados.

Quando se fala na amplitude do fosso entre os mais ricos e os mais pobres, Portugal surge no primeiro ou no segundo lugar, consoante os pressupostos considerados.

E contudo, vemos governantes oscilarem entre as intermitências da coragem e da responsabilidade consoante se trate da tributação da riqueza que os trabalhadores geram para si próprios, pela aplicação desenfreada de impostos e a permissão condescendente dada aos grandes empresários para arrecadarem, por antecipação, mais-valias sem a aplicação das mesmas regras que se aplicam ao trabalho.

⁶ Indicadores sobre Pobreza – Portugal e a União Europeia, <http://www.reapn.org/download.php?file=446> consultado em 3 de Dezembro de 2010.

Com o abaixamento dos salários, já de si os mais baixos dos países da Zona Euro, os governantes pretendem substituir as leis da economia pela ideologia, fazendo emergir o pobre, condição de toda a produção. O pobre que é «Deus na terra» como nos é apresentado no Império de Hardt e Negri (2009:182).

E é perante uma desumanização crescente que surge a necessidade de recentrar o homem. Todos percebem e pressentem a importância de fazer face a este novo tempo de pobreza. Aos poucos, as pessoas vão tomando consciência da nova realidade, procuram e, às vezes, vão encontrando respostas.

Temos visto como as pessoas, de um modo geral, respondem aos apelos de solidariedade. Recordamos as palavras de um responsável da Igreja que no final de um encontro onde se debateu a questão social se referiu aos pobres dizendo: “ai dos pobres se não fossem os pobres”.

Sensibilidade parece ser a palavra de ordem, mas a avalanche de novos problemas que cada dia nos convocam precisam de respostas acertadas e eficazes. É este um tempo propício para o surgimento de novas lideranças que administrem o sentir e o saber colectivo, porque segundo Hardt e Negri: existe uma Pobreza Mundial, mas também existe uma Possibilidade Mundial de que só o pobre é capaz.

1.3 Para uma recentragem humana

«Ajuda-te e o pensamento complexo ajudar-te-á.»

Edgar Morin

In Introdução ao Pensamento Complexo (p.121)

Ao determo-nos sobre a obra, *A Árvore do Conhecimento*, de Humberto Maturana e Francisco Varela encontramos o mecanismo que faz dos seres vivos sistemas autónomos: a autopoiese (Maturana e Varela, 2007:56).

Parece-nos que o ideal de qualquer líder é que o grupo que lidera seja coerente, que se assemelhe tanto quanto possível a um organismo vivo onde o ser e o fazer sejam, tanto quanto possível, inseparáveis.

Os autores falam do conhecimento que cria o comprometimento e nos obriga a estar permanentemente vigilantes contra a tentação das nossas certezas, que não são provas da verdade. E é esse saber que sabemos que nos impede de negar que sabemos e nos leva a assumir a responsabilidade das nossas acções na construção do mundo.

Sabemos que o mundo é o que construímos com o outro, seja por concordância seja por oposição – o princípio dialógico de Morin (2003:107). Ou seja: mesmo numa situação de antagonismo estamos a fazer, a produzir a um só tempo organização e complexidade.

Quase no final do seu livro *A Árvore do Conhecimento*, Maturana e Varela concluem que toda a acção humana tem sentido ético. Daí a importância da ligação do homem ao homem, o que passa pelo que os autores designam por a aceitação do outro junto a nós na convivência, sem a qual o fenómeno social não acontece. Porque se não houver fenómeno social deixa de haver ser humano, destrói-se o processo biológico que o gera. Se e quando esta aceitação não se verifica e mesmo assim se convive, vive-se na indiferença ou na negação activa, com todos os custos que essa situação acarreta.

É nesta sociedade, cujas transformações não param de nos surpreender, nem sempre pela positiva, que nos parece absolutamente necessário dar uma nova tonalidade ao discurso arquetipal: aceitemo-nos uns aos outros.

Ao abordarmos esta questão sob a perspectiva da biologia da cognição queremos sublinhar que esta necessidade de aceitação não tem qualquer intenção moral, mas tão-somente a necessidade inadiável de nos comportarmos com responsabilidade perante um mundo que será o que dele fizermos.

Daí que sejamos colocados ante a necessidade de reformar o pensamento, «capital mais precioso para o individuo e a sociedade.» (Morin, 2002:18).

Se é certo que enquanto o homem existir não se interrompe o princípio recursivo gerador da sociedade (Morin, 2003:108), um dos três princípios que nos ajudam a pensar a complexidade, parece-nos que não será menos certo afirmar que, sem a aceitação do outro, a sociedade produzida será uma sociedade empobrecida, cuja retroacção sobre a humanidade terá consequências devastadoras. «Conhecer o humano, não é subtrair-lo ao

Universo, mas sim aí situá-lo», como refere Morin na obra *Reformar o Pensamento* (2002:39). Contudo, independentemente do que os homens façam, serão sempre seres condicionados pela incerteza cognitiva e pela incerteza histórica (Morin, 2003:65), conforme enunciámos no capítulo 1.2 e como se comprova pela novíssima realidade com que nos deparamos em cada dia. Conhecer e pensar já não nos bastam, é preciso aprender a dialogar com a incerteza.

«Tudo o que espontaneamente entra no mundo humano, ou para ele é trazido pelo esforço humano, torna-se parte da condição humana» (Arendt, 2001:22). Só temos o mundo que criamos com o outro e é essa descoberta que nos impele à acção, condição humana da pluralidade. É na acção e no discurso que os homens mostram quem são, mas esta qualidade reveladora do discurso e da acção só se mostra quando as pessoas estão com outras e não contra as outras (Arendt, 2001:228)

É neste pressuposto que, perante os novos desafios de um mundo em constantes abalos se nos afigura imperioso o surgimento de um novo tipo de liderança fortemente apoiada nas três qualidades que tentamos mostrar nesta investigação e que serão constituintes de uma nova liderança eficaz - uma tríade onde a empatia seja a condição axiomática para o exercício de uma liderança bem sucedida, nos primeiros anos deste novo século, assessorada pela cordialidade e pelo respeito.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2 - NOVAS APROXIMAÇÕES À LIDERANÇA

No livro *Inteligência Emocional*, Daniel Goleman diz que foi sob a pressão conjunta da globalização e das tecnologias da informação que a hierarquia rígida colapsou (2006:196). O seu livro, apresentado no meio dos anos noventa veio ao encontro de uma realidade nova.

As mudanças políticas iniciadas no final dos anos 80 tiveram também um impacto significativo no mundo empresarial. A partir de então, regras duras e manipuladoras tal como existiam deixaram de fazer sentido. Com a *Inteligência Emocional*, Goleman veio chamar a atenção dos líderes para esta nova realidade. Foi sobretudo, a partir dos anos 90, que líderes e liderados passaram a encontrar-se no mesmo patamar quer das competências adquiridas academicamente quer das experiências. Desde então, a mundivivência de cada um é, tanto quanto o pode ser, aproximada. É nesse sentido, que entendemos serem as hierarquias cada vês mais horizontais, parecendo-nos que o traço de distinção de um líder já não está apenas no seu currículo académico ou no seu quociente de inteligência, mas nas suas qualidades humanas.

Goleman diz que a inteligência emocional caracteriza o modo como as pessoas lidam com as emoções e com as pessoas que lhes estão próximo, o que, em seu entender, implica auto-consciência, motivação, persistência, cooperação, capacidade de negociação e, finalmente, a liderança. Um modo alternativo de ser esperto ou, se nos é permitido, de estar desperto. Porque atento e vigilante às qualidades do outro. Porque sensível às dificuldades dos outros. Porque perseverante em alcançar o equilíbrio entre razão e emoção, equilíbrio tão necessário e urgente quando se trata de formar grupos sinérgicos, condição indispensável para uma eficiente administração dos talentos que permitam alcançar com êxito os resultados pretendidos.

Segundo Goleman, a chave para se ser um bom líder está no domínio do quociente emocional e não do quociente intelectual já que, dos requisitos para se ser um bom líder, fazem parte as capacidades de persuasão e de inspiração, bem como as de enfatizar e articular sentimentos. Liderar é a capacidade demonstrada por um indivíduo para influenciar e potenciar as qualidades dos indivíduos que formam um grupo, numa organização, tendo por objectivo a concretização dos objectivos dessa organização.

O livro *Os Novos Líderes*, de Goleman *et al*, começa com a seguinte frase: «Os grandes líderes emocionam-nos.» Mas não se fica por aqui, logo a seguir acrescenta que «acendem as nossas paixões e inspiram o melhor que há nós.» Este terá sido porventura o nosso ponto de partida e, simultaneamente, será o de chegada a esta aproximação à liderança primal.

O anterior modelo de liderança, do topo para a base, não considerava emoções nem a dimensão pessoal. As organizações empresariais, fortemente hierarquizadas eram dirigidas de forma quase castrense. Foram os ventos da mudança que ditaram a necessidade de encarar a liderança de outro modo. A preparação e a competitividade obrigaram a redefinir estratégias. A hierarquia tem vindo a esbater-se e o líder, ou quem dirige, está cada vez mais ao lado e não acima. Os objectivos são cada vez mais comuns e a recompensa reflecte-se nos resultados; os desafios são cada vez maiores e o mercado cada vez mais dinâmico. Cada dia é novo e incerto.

O líder primal é alguém junto de quem se encontra segurança e clareza em momentos de incerteza (Goleman *et al.*, 2007:25). Mas é também aquele que faz despertar nos outros o melhor de si porque sabe conduzir as emoções de forma positiva. É gerador de ressonância ou seja, faz ecoar no grupo emoções positivas. E é esta emoção positiva que o líder repercute na organização, que transforma o tempo de trabalho num tempo de criatividade e de realização onde é agradável permanecer e agir. Um espaço onde o trabalho perde a carga coerciva e passa a ser mais do que um dever moral: uma obra em construção onde cada um se realize e (re)estabeleça laços com o outro, de modo a dar muito mais sentido ao trabalho e à vida. Porque as emoções contaminam. E os líderes emocionalmente inteligentes atraem. Por isso são chamados ímanes emocionais (2007:31).

Isto não significa que não imponham as realidades da exigência do trabalho (2007:33) ou que tenham uma atitude pouco exigente, só que todo o trabalho, mesmo se exige sacrifícios, passa a fazer sentido e a ser vivido intensamente por cada um na expectativa dos resultados.

Já todos passámos pela experiência de nos sentirmos contagiados negativa ou positivamente por um determinado ambiente. Os autores dizem que a alegria e o calor humano são emoções que se espalham facilmente; falam do riso e do seu «poder de circuito aberto» (2007:30). Dizem do sorriso que é o mais contagiante de todos os sinais emocionais e do riso que é «a distância mais curta entre duas pessoas».

Num ambiente de trabalho onde as pessoas gostem de estar será natural ouvir risos, ainda que o momento seja de mudança ou de incerteza, como o que vivemos; porque indicia confiança e sentimentos comuns sobre o mundo. É um sinal de que está tudo bem (2007:31). É da inteligência emocional do líder e da sua repercussão nos seus seguidores que resulta todo este clima.

Para realçar que quociente de inteligência e inteligência emocional não se opõem, mas são competências separadas, Goleman apresenta no livro *A Inteligência Emocional*, uma breve resenha sobre os tipos puros de cada uma delas. Nessa sequência, Goleman define, em traços gerais, homens e mulheres com elevada inteligência emocional, mostrando as especificidades de cada um. Em ambos os casos, há várias qualidades coincidentes que saltam à vista e por isso as destacamos: são alegres, sentem-se bem consigo, têm notável capacidade para se dedicarem aos outros e a causas e não temem assumir responsabilidades. Tudo isto para salientar que é a inteligência emocional que «nos torna plenamente humanos» (2008:68).

A inteligência emocional tem como base a consciência e resulta da interacção dos seguintes quatro domínios principais interligados (2007:49): a **auto consciência** - que é a base de tudo e tem um papel fundamental na empatia e no autodomínio, e é caracterizada por três outros elementos: **a auto consciência emocional**, que é a tomada de consciência dos próprios sentimentos e a capacidade de apreender as emoções dos outros; **a auto-avaliação** que consiste em saber reconhecer os próprios pontos fracos e fortes e **a autoconfiança** que resulta do facto de conhecer as suas capacidades e de as utilizar de modo adequado.

O **auto domínio** - capacidade para gerir as emoções próprias, canalizando-as de forma positiva, sem perder o controlo, encarando as dificuldades com optimismo.

A **consciência social**, que abarca a empatia - capacidade de escutar e compreender, que permite ao líder ligar-se aos canais emocionais dos outros de modo a gerar ressonância. Mas também a capacidade de detectar as relações de poder importantes e de captar as melhores soluções para a organização.

Gestão de relações - ponto forte do líder que lhe permite gerir conflitos e inspirar os seguidores criando ressonância no grupo e promover o respeito e a cordialidade.

É desta dinâmica entre os quatro domínios principais da inteligência emocional que nasce uma liderança eficaz de ressonância.

Os autores referem que nunca ou muito raramente se encontra um líder com o domínio de todas as competências da inteligência emocional (2007:60). Nem que existe uma forma única de liderança eficiente, contudo comprovaram que líderes eficazes dominam, pelo menos, uma competência em cada uma das áreas da inteligência emocional e defendem que «a liderança primal funciona melhor através de líderes emocionalmente inteligentes que geram ressonância» (2007:58).

Se até agora só falámos na liderança com ressonância é porque uma das três qualidades que entendemos constituintes de uma liderança eficaz é a empatia, e os autores apresentam-na como «condição *sine qua non* da eficácia social na vida profissional» (2007:71). Contudo, e por oposição, a dissonância tem estado subjacente no nosso pensamento. Também porque é bastante mais comum ouvir falar de um ambiente de trabalho dissonante do que de um ressonante. Dito de outro modo: a maioria das pessoas trabalha de uma forma “dessintonizada”, desligada. E isto não significa que o ambiente de trabalho seja de discussão ou de elevação do tom de voz. A dissonância tem formas mais sofisticadas de se manifestar e por vezes é o silêncio que a denuncia. A ironia, por exemplo, pode gerar um silêncio revelador de falta de harmonia ou da falta de sintonia. Situação que gera um ambiente negativo e oposto ao que foi descrito e é desejável: um ambiente onde o riso possa ser a distância menor entre duas pessoas e o sorriso um bálsamo num momento menos bom. A dissonância é a desarmonia, a tristeza, a infelicidade e até a doença. Mas há líderes dissonantes (2007:41) e o mais dramático, bem sucedidos. Pelo menos aparentemente. Muitas vezes, sem se darem conta, transmitem as suas próprias emoções que são corrosivas (2007:43), não sabem escutar os outros nem com eles se preocupam. A sua única preocupação é a própria posição profissional. Não têm empatia. Por falta de competências de inteligência emocional propagam um clima de desmotivação e apatia. São o tipo de líderes com quem ninguém gosta de trabalhar e que afastam qualquer hipótese de transformar o trabalho numa criação, mais parecendo um castigo.

Neste ponto da nossa pesquisa é com surpresa que verificamos que os autores sentiram a necessidade de nos colocar de sobreaviso para a emergência de um tipo de líder que, embora consiga influenciar de forma positiva os seus seguidores, usa a sua influência para alcançar fins funestos: o demagogo (2007:44). Dizem que é mais fácil encontrá-lo na política do que no mundo empresarial, de qualquer modo, esteja onde estiver a sua forma de exercer o poder é através de emoções destrutivas.

Mas, os autores referem que a ressonância independe da boa disposição dos líderes ou da sua sensatez. Antes, provém de um conjunto de actividades coordenadas que definem vários estilos de liderança que nos apresentam, sendo quatro geradores de ressonância, e dois que, quando não são bem aplicados, geram dissonância; começemos pelos que geram ressonância (2007: 74):

O estilo visionário, que dirige os liderados para visões e sonhos partilhados e que exerce sobre o clima de trabalho «um efeito muito fortemente positivo» (2007:76); estes líderes têm a vantagem de conseguir reter as pessoas com mais valor. É um tipo de liderança muito próprio para situações de mudança, o que não é difícil de entender uma vez que haverá sempre imponderáveis que serão mais prontamente ultrapassados se o líder tiver consigo pessoas que comunguem dos seus objectivos com capacidade para reagir rapidamente sem ficar na dependência de mais um comunicado ou uma reunião.

O estilo conselheiro, que estabelece a relação entre os desejos dos seus liderados e os objectivos da empresa ao mesmo tempo que exerce sobre o clima de trabalho um efeito muito positivo e pode contribuir para a melhoria das capacidades dos liderados. Estes líderes delegam poder e o seu estilo de liderança resulta especialmente nas pessoas com espírito de iniciativa que aspiram ao desenvolvimento profissional (2007:83). Este estilo parece-nos adequado em momentos de consolidação de resultados, quando todos estão seguros da trilha a seguir.

O estilo relacional, que cria harmonia melhorando as relações entre as pessoas que lidera e que tem um efeito positivo sobre o clima de trabalho podendo ajudar a resolver conflitos no grupo, quando os há, ou a motivar as pessoas em períodos difíceis. A partilha de emoções é um traço deste tipo de liderança que, em simultâneo, gera fidelidade.

O estilo democrático, que valoriza o contributo e consegue o empenho de todos através da participação; exerce um efeito positivo sobre o clima de trabalho e é particularmente eficaz quando é necessário conseguir adesão ou consenso (2007:77). São bons comunicadores e óptimos ouvintes. Sabem acalmar as tensões e gerar um clima de harmonia. A capacidade de empatia ajuda-os especialmente quando o grupo é muito diverso.

Além destes, os autores referem mais dois estilos de liderança, que sugerem sejam usados com moderação e cuidado (2007:92). São dois estilos que, muito embora gerem ressonância, são dissonantes.

O estilo pressionador, que permite atingir objectivos difíceis, mas tem um efeito negativo no clima de trabalho quando mal executado. Podendo, contudo, ser útil quando se tem uma equipa competente e motivada.

O estilo dirigista, que consegue acalmar receios através de instruções claras em situações de emergência, mas que é muito negativo se for mal utilizado. Ideal numa situação de crise ou quando é necessário alterar os procedimentos habituais, como acontece, por exemplo, em situações de fusão. O líder dirigista exige perfeição e é impaciente com quem não atinge os padrões que impõe, quando vê os outros em dificuldades, faz ele. Se encontra pessoas motivadas que sabem o que e como devem fazer, é um êxito. Também pode ser bem sucedido com pessoas difíceis.

Os autores realçam a importância positiva destes dois tipos de liderança quando usados com inteligência e nas doses certas, já que estudos por si efectuados revelam que, o estilo pressionador, por exemplo, «envenena o clima de trabalho, especialmente por causa dos custos emocionais que ocorrem quando o líder se apoia exageradamente apenas neste estilo de liderança.» (2007:94). Contudo, pode resultar particularmente bem quando é necessário cumprir prazos. O que acontece é que quando sujeitas a pressão contínua, as pessoas acabam dominadas apenas pelo instinto de sobrevivência sem capacidade de pensamento inovador (2007:95).

Quanto ao estilo dirigista, também designado por coercivo, é um estilo de modelo militar, do topo para a base, que exige obediência imediata às ordens, sem se darem ao incómodo de justificar as ordens. São líderes que nunca delegam autoridade porque dirigem em

pormenor e controlam rigidamente todas as situações. Nunca manifestam apreço e único *feedback* que dão é sobre o que está mal. Este é, dos estilos que os autores apresentam, aquele que se revela «menos eficaz num maior número de situações» (2007:99). Com o tempo, as pessoas ficam desmoralizadas porque, num clima de crítica negativa constante, deixam de se sentir satisfeitas e não sentem o trabalho como missão. Ainda assim, os autores referem que é um estilo de liderança que pode ser utilizado com êxito na sala de operações de um hospital ou num serviço de emergência, por exemplo. Estes líderes são os herdeiros ou continuadores dos sistemas estritamente hierárquicos da maioria das empresas do século XX (2007:99).

Segundo os autores, estes dois tipos de liderança, quando usados em estado puro, são paradoxais: por um lado, produzem resultados satisfatórios, por outro contaminam negativamente o clima de trabalho.

Ainda de acordo com os autores, podemos encontrar o estilo pressionador em líderes promovidos para além da sua competência: pessoas que têm os requisitos técnicos para o desenvolvimento de um tipo de trabalho, mas com poucas ou nenhuma qualidade de liderança absolutamente necessárias para o cargo a que ascendem. É a aplicação do princípio de Peter (2007:97). Estes líderes são pessoas que dão grande atenção aos aspectos técnicos do trabalho, mas revelam-se incapazes de congregar esforços para a resolução de problemas comuns tal como são incapazes de colaborar para a realização de um projecto comum. Nunca se apercebem da desorientação crescente daqueles com quem trabalham e têm pouca sensibilidade para as orientar. Não sabem gerir as suas próprias emoções nem sabem motivar.

Igualmente, o líder do estilo dirigista incorre muitas vezes na falta de autoconsciência e na incapacidade para gerir as próprias emoções. Com frequência perde as estribeiras e recorre à ameaça. As pessoas não sentem satisfação nem orgulho no trabalho e, com o tempo, sentem-se desinteressadas. Estes líderes mantêm um controlo rígido sobre as pessoas e o trabalho e reclamam por tudo. Falta-lhes o autodomínio emocional, importante característica para que este tipo de liderança possa ser usado de forma eficaz (2007:101). Há, nestes dois estilos de liderança, um acentuado *deficit* de empatia.

Contudo, qualquer um destes dois estilos de liderança, quando usados em doses apropriadas podem ser de grande utilidade. No caso do líder pressionador, estamos perante alguém que impõe a si próprio um elevado nível de excelência e que continuamente procura melhorar o desempenho. Os autores sugerem que este estilo de liderança, em doses certas, pode resultar bem com outros estilos, adiantando o estilo visionário e o relacional. É fácil perceber que, se o líder visionário exercer um pouco de pressão sobre um grupo competente e motivado, poderá efectivar mais rapidamente a mudança que se propõe, ao mesmo tempo que promoverá a satisfação decorrente da realização de um bom trabalho.

No caso do líder estilo relacional, que sabe criar um ambiente de harmonia e de motivação, se colocar um pouco de pressão e orientação na equipa, conseguirá não só ainda mais coesão entre todos como juntos alcançarão mais cedo a meta ambicionada.

Contudo, e apesar dos referidos aspectos positivos que se podem retirar destes dois estilos de liderança, convém ter presente que estamos perante dois tipos de pessoas com grande *deficit* de empatia; com efeito, a inteligência emocional não é o seu forte. E paradoxalmente, até podem apresentar bons resultados. Porquê? No caso de estarmos perante um líder de topo, pode acontecer que nem tenha propriamente seguidores. Os objectivos são passados aos vários directores, sobre quem a pressão é exercida, e são estes que, com os seus estilos, motivam a organização para a consecução de objectivos. Neste caso, o líder máximo só tem que apresentar o relatório que, certamente, será brilhante (2007:103).

No caso das grandes empresas, por exemplo, pode acontecer que quem lidera esteja disposto a reestruturações violentas com a saída drástica de pessoas. Estes líderes, frequentemente narcisistas e egocêntricos, podem, num primeiro momento, surgir como bem sucedidos, é a ilusão do sucesso (2007:103), mas o que se verifica mais tarde é que a saída das pessoas deu-se com custos elevadíssimos que se vão manter no futuro. Estes líderes fixam-se nos objectivos imediatos sem atenderem aos custos a longo prazo.

Em todo o caso, sempre haverá sempre quem defenda que os grandes líderes têm êxito porque dirigem de modo agressivo. Goleman *et al.*, referem que o estudo científico dos líderes afasta as ilusões, pois estabelece condições para que possam ser realizadas comparações sistemáticas. Os métodos objectivos de estudo estabelecem formas de

controlar os casos enganadores de líderes que se apresentam como tendo sucesso, mas cujos êxitos são devidos, por exemplo, à coincidência de se ter verificado um período de elevado crescimento de todo o sector a que pertencem ou a manobras de curto prazo, tais como cortes de despesas ou manipulação da contabilidade (2007:104).

Os autores referem também que a descoberta daquilo que distingue os líderes mais bem sucedidos é «a presença de uma massa crítica de qualidades de inteligência emocional» (2007:105), sendo que os líderes de maior sucesso são os que passam mais tempo a orientar e a desenvolver nos seus seguidores o espírito de colaboração e a cultivar relações pessoais. O mesmo estudo refere que normalmente, as empresas que apresentam maior crescimento e lucros mais elevados são empresas dirigidas por presidentes com grandes qualidades de inteligência emocional.

Ao contrário, líderes que não possuem empatia, afastam pessoas talentosas. A razão mais vezes invocada para a mudança é a insatisfação com o líder. Quando é possível arranjar emprego facilmente, as pessoas que têm maus dirigentes mudam mais frequentemente do que aquelas que sentem consideração pela pessoa com quem trabalham. Num estudo feito com base em entrevistas realizadas a dois milhões de empregados de setecentas empresas americanas, concluiu-se que o que determina a duração laboral - e a produtividade dos trabalhadores - é a qualidade da relação com o chefe (2007:106).

Porque um líder sem empatia provoca sofrimento no grupo que lidera. Um sofrimento que com o tempo se transforma em falta de energia e em verdadeira doença, seja pelo acumular de tensão decorrente da ansiedade constante, seja pela falta do sentimento de realização e alegria que o trabalho deve proporcionar. Nenhum trabalhador pode ser feliz se a sua vida é pautada por fins-de-semana, que nunca mais chegam, entrecortados por uma carga de trabalhos que se sucede penosamente durante os outros dias da semana. Ou quando submetido a uma pressão constante, ou quando se sente desvalorizado ou mesmo atomizado.

Mas, segundo os autores, quase todos estes líderes paradoxais têm ao seu alcance a possibilidade de alargar o seu leque de aptidões de inteligência emocional e, conseqüentemente, modificar o seu estilo de liderança. É claro que, para isso, terão de aprender a dominar e a conduzir correctamente as suas emoções.

Um líder bem sucedido é um líder capaz de recorrer a um conjunto diferenciado de competências de liderança, de acordo com as necessidades do momento. Para exemplificar, os autores recorrem à alegoria do jogador de *golf* que traz consigo um saco com diversos tacos, os quais usa, quase automaticamente, de acordo com os acidentes do terreno. Assim deverá agir o líder: usar as suas aptidões de liderança de acordo com as exigências do momento, sendo que «quanto maior for o número de estilos que o líder tem capacidades para aplicar, melhor.» (2007:108). E como descobrir o melhor estilo para o momento que se vive ou o grupo que se lidera? Chegados aqui, os autores falam de flexibilidade. Ou seja, os bons líderes observam cada uma das pessoas que constituem o grupo que lideram com o intuito de descobrirem pistas «que lhes indicam o estilo de liderança mais apropriado para cada momento, e ajustam-no com rapidez.» (2007:110). Dizem os autores que os melhores líderes serão aqueles que são suficientemente flexíveis para usarem, pelo menos, quatro estilos de liderança, sendo que, com o reforço das competências de inteligência emocional, a capacidade para mudar de um estilo a outro e ainda a possibilidade de dominar outros estilos, aumenta, independentemente da idade que se tenha.

Tal como podemos ler em Goleman (HBR, 2000:90), a liderança nunca será uma ciência exacta, mas também não deve ser um completo mistério para quem a exerce. Resultados de pesquisas recentes mostram o que é necessário fazer para liderar com eficácia. As constantes mudanças e desafios do mundo empresarial exigem que o líder responda na mesma moeda.

Em cada dia, os líderes devem adaptar-se aos diversos estilos de liderança conforme as realidades com que se deparam. A recompensa virá nos resultados.

2.1 Uma boa notícia - A liderança aprende-se

“New studies of the brain show that leaders can improve group performance by understanding the biology of empathy.”

Chegados aqui, parece importante abordar a questão que continua a ser repetida sempre que se fala de liderança: nasce-se líder ou aprende-se a ser líder? Segundo os autores, nasce-se líder mas, mais do que isso, aprende-se a ser líder. Porque a capacidade de liderança aprende-se (Goleman *et al*, 2007:124). Ninguém nasce a saber resolver problemas, mas ao longo da vida e à medida que eles se nos deparam, vamos aprendendo a encontrar a melhor solução para cada um e a ganhar uma experiência que faz com que, de cada vez, os ultrapassemos mais facilmente.

Ao nascer, cada um de nós traz consigo um pacote genético de aptidões inatas do qual faz parte, em maior ou menor quantidade, a inteligência emocional, «que se pode aprender a melhorar, seja qual for o nível de partida.» (2007:121).

Para muitos líderes esta aprendizagem é feita naturalmente. A experiência leva-os a adquirir competências de liderança à medida que vão sendo confrontados com novas experiências. A aquisição de capacidades de liderança é um desafio como qualquer outro e pode ser conseguido desde que haja motivação e vontade; «desde que se compreenda os elementos constitutivos da boa liderança.» (2007:125).

Segundo os autores, há dois momentos distintos para a primeira aplicação das aptidões de liderança e para que esta passe a ser utilizada de forma regular. É entre o final da infância e o início da adolescência que as pessoas se apercebem das suas qualidades de liderança e é no primeiro emprego que as começam a utilizar de forma intencional. Com o passar dos anos e à medida que essas aptidões vão sendo exercitadas, vai havendo uma progressiva consciencialização que conduz ao completo domínio das aptidões de liderança. «A progressão que vai desde o primeiro momento de consciencialização até ao domínio completo das aptidões de liderança - isto é, até ao ponto em que se é capaz de utilizar essa aptidão de forma sistemática e eficaz - mostra como é que a excelência no domínio da liderança se desenvolve ao longo da vida.» (2007:125).

Porém, esta tendência de melhoria não é por si só o garante de que todos os líderes alcancem as qualidades de inteligência emocional necessárias e no momento preciso, pelo

que é imprescindível diagnosticar qualidades e lacunas das aptidões e, quando necessário, melhorá-las e aprimorá-las. Mas há pessoas que não tiveram essas experiências iniciais sem que por isso fiquem privadas da aquisição das competências necessárias para liderar. A capacidade do cérebro permite o estabelecimento de ligações durante toda a vida. Mesmo se for necessário um maior esforço e investimento para aprender. Estar motivado para aprender ao longo da vida, parece ser a chave de uma liderança eficaz e actual.

A ideia de que a partir da idade adulta se dá uma atrofia das ligações neurológicas e, conseqüentemente, as pessoas a partir de uma certa idade já não podem alterar as principais capacidades pessoais é contraditada por estudos levados a cabo pela Universidade de Wisconsin (2007:127) que revela que o «cérebro humano pode criar tecido neurológico e ligações neurológicas, mesmo em pessoas adultas.». Os estudos feitos apresentam o caso dos taxistas de Londres, famosos por conseguirem encontrar o melhor percurso no meio do grande emaranhado de ruas de sentido único. O estudo dos seus cérebros mostra que a sua plasticidade se mantém durante o processo de aprendizagem dos melhores percursos e que, «ao fim de vários anos a conduzir em Londres, a parte do cérebro que trata as relações espaciais aumenta de tamanho e revela maior actividade». (2007:128). Independentemente da idade, os circuitos neurológicos mais usados fortalecem-se. Só enfraquecem os que são menos usados.

2.2 Um segredo bem guardado

Como nos apercebemos, o nosso cérebro não é estático, o que significa que não ficamos necessariamente reféns dos nossos genes nem das nossas experiências de infância (Gloman e Boyatzis, HBR, 2008:4). A capacidade do cérebro para criar novas ligações mantém-se durante toda a vida, o que nos revela que, tal como os taxistas de Londres, poderemos estimular o estabelecimento de novas ligações neurológicas, mesmo se é necessário um maior investimento para apreender na idade adulta o que teria sido apreendido sem esforço durante os primeiros anos. Sobretudo porque se torna necessário substituir hábitos antigos por novos. Contudo, segundo os autores, há estudos que demonstram que «Depois de terem aprendido a melhorar as aptidões da inteligência emocional que são essenciais para os grandes líderes, as pessoas continuam a aperfeiçoar-se por si próprias. Este facto

demonstra que se pode continuar a adquirir estas capacidades pela vida fora.» (Goleman *et al*, 2007:131).

Foi, Richard Boyatzis, um dos co-autores de *Os Novos Líderes*, que ao longo de mais de três décadas de trabalho sobre a melhoria das qualidades de liderança, descobriu que o «Segredo do desenvolvimento efectivo das competências de liderança é a aprendizagem auto dirigida: desenvolver ou reforçar propositadamente uma qualidade que já se possui, ou uma qualidade que se quer possuir, ou ambas as coisas. Isto exige que antes se tenha uma visão nítida do eu ideal - o que se quer ser - e, também, uma visão verdadeira do eu real - o que se é efectivamente nessa altura» (2007:133).

Quando nos detivemos sobre a expressão auto dirigida, inicialmente, pensámos em própria, independente, por si. Foi, por isso, com alguma perplexidade que nos apercebemos que a aprendizagem auto dirigida não tem implícita uma atitude de isolamento, pelo contrário, é uma aprendizagem que precisa dos outros para que se opere uma transformação duradoura.

O processo desta aprendizagem está fundamentado em cinco descobertas que constituem o instrumento para que aconteçam as mudanças necessárias de modo a que alguém se transforme num líder emocionalmente inteligente.

Muito embora este seja um tipo de aprendizagem interactivo onde não existem fases que se sucedam sempre na mesma ordem (2007:133) vamos apresentar as cinco descobertas de acordo com a ordem em que o autor as apresenta (2007:136):

A primeira descoberta: **o eu ideal** - como quero ser?

A segunda descoberta: **o eu real** - como sou? Quais são os meus pontos forte e as minhas falhas?

A terceira descoberta: **o programa de aprendizagem** - reforçar os pontos fortes e reduzir as falhas.

A quarta descoberta: **experimentar os novos comportamentos, pensamentos e sentimentos, até os dominar completamente.**

A quinta descoberta: **desenvolver relações de confiança, que apoiem a mudança e a tornem possível.**

O autor da teoria refere que o ideal seria que esta progressão dos momentos de descoberta ocorresse em momentos de descontinuidade, de modo a permitir uma nova consciência e a transmitir um sentimento de urgência.

A primeira descoberta - o eu ideal - acontece quando formulamos uma visão ideal de nós próprios que queremos tomar como modelo. Esta é primeira descoberta da aprendizagem auto dirigida: a pessoa que se quer ser. É o início da mudança, a mobilização do poder do eu ideal (2007:140), que vai permitir mudar os hábitos fortemente enraizados. Pensar o que se quer ser dentro de alguns anos, sem preocupação com a exequibilidade da mudança. Deixar que a imagem se desenvolva inserindo-se nela. Escrever sobre a visão do que se quer ser dentro de algum tempo ou então exprimir essa visão falando com alguém ou gravando a voz num gravador. «É nesses momentos que é importante lembrarmo-nos do papel do cérebro na geração dos sentimentos. [...] A activação do córtex pré-frontal esquerdo, o qual nos proporciona a esperança motivadora, permite-nos imaginar as sensações agradáveis que sentiremos quando atingirmos o nosso ideal. É isso que nos dá energia, apesar dos obstáculos que possam existir.» (2007:141). É a visão do que queremos ser que nos vai revelar como várias partes da vida estão ligadas e como os valores têm um papel importante. É a capacidade de auto consciência que nos permite identificar o eu ideal e quando este surge de forma inequívoca, diz o autor, é quando a esperança renasce.

A segunda descoberta - o eu real - descobrir como somos, é como olhar para o espelho, para um espelho embaciado: não conseguimos ver a imagem com nitidez. Pelo que primeiro há que inventariar as qualidades, saber tanto quanto possível como somos, depois de algum esforço, quando finalmente nos vemos, pode ser que descubramos que não somos exactamente o que queríamos ser. Há muitas coisas que nos impedem de nos vermos. É «um mecanismo de defesa do ego, o qual tem a função de nos proteger emocionalmente para que possamos aguentar a vida do dia-a-dia.» (2007:153). Este processo impede-nos de saber, por exemplo, como é que os outros reagem ao nosso comportamento. Mas também nos traz vantagens porque nos permite ter de nós próprios uma visão mais cor-de-rosa e, conseqüentemente, sentir mais optimismo e plasmá-lo nas nossas acções, embora também

haja o risco de distorcer de forma exagerada a visão que se tem sobre o eu real. São chamadas mentiras vitais, essas ilusões que formamos sobre nós, mentiras apaziguadoras em que acabamos por acreditar em vez de enfrentar a realidade que pode ser menos boa (2007:154).

Se todos estão sujeitos a estas mentiras vitais, quando falamos de líderes, sobretudo de executivos de topo, o fenómeno amplia-se. As pessoas sentem-se desconfortáveis se tiverem de tecer comentários desfavoráveis ao comportamento dos outros; muitas vezes não sabem como comentar de modo produtivo, sem agressão. Ou não dizem nada, ou esforçam-se por ser simpáticos, tornando inúteis as informações que prestam aos líderes. (2007:155). É o medo de que a má notícia “mate” o mensageiro. Daí que os líderes emocionalmente inteligentes se esforcem por obter informação completa sobre si, mesmo a que não é agradável, porque sabem que só assim poderão melhorar. Mas as duas vertentes têm que estar presentes: o que é de preservar e o que tem que mudar. É este o ponto de partida da aprendizagem auto dirigida. É da auto consciência que surge a vontade de mudar, sendo que os pontos fortes da liderança são aqueles que são comuns ao eu ideal e ao eu real. Os aspectos do eu ideal que não têm correspondência no eu real, são as falhas, (2007:158). É a partir daqui que se começa a compor a imagem construída pelo eu real e pelo eu ideal, mas não é fácil ao líder identificar sozinho os seus pontos fortes e as suas falhas.

Os autores propõem um método. O método dos 360° através do qual se consegue obter uma imagem, tanto quanto possível, completa das competências da pessoa em causa. Esta designação - método dos 360° - advém do facto de ser um método que utiliza uma forma de apreciação proveniente de um olhar em volta, «para todos os lados» (2007:158). Quando o líder consegue obter informação de todos aqueles com quem se relaciona: dos seus pares, dos seguidores, dos seus superiores hierárquicos, clientes, etc., fica de posse de uma apreciação do seu comportamento visto de várias perspectivas que, quanto maior for o seu número, mais completa será. Porque não somos sempre iguais e alteramos o nosso comportamento consoante o ambiente ou as pessoas com quem estamos, sendo que cada grupo apenas vê uma parte das nossas características. Para se saber se estamos perante uma imagem real, é necessário atender a dois factores fulcrais: saber se as pessoas que fazem a apreciação se relacionam regularmente com o visado e saber se o visado é suficientemente aberto com elas ao ponto de se deixar conhecer.

Só depois de termos a certeza de que os comentários recebidos correspondem a uma imagem completa, poderemos examinar os pontos fortes e as falhas do nosso comportamento.

Segundo os autores, quando estamos aptos a examinar os nossos pontos fortes e fracos, a tendência é concentrarmo-nos nos pontos fracos. Porque é disso que se fala nas organizações, para propiciar uma melhoria no desempenho. Mas também pode acontecer que haja um baixo nível de autoconfiança e se dê menos importância ou nem sequer se acredite nas opiniões favoráveis. «Na óptica da aplicação do método dos 360º, trata-se de líderes que exageram as fraquezas e ignoram os pontos fortes» (2007:161).

Os pontos fortes, a que os autores chamam as assinaturas pessoais ou temas pessoais distintivos (2007:162), são os aspectos que persistem ao longo dos anos e que, normalmente, os líderes querem preservar. Estas assinaturas pessoais são mais fáceis de identificar quando se sai fora do âmbito das relações profissionais e se recorre a ambientes mais alargados.

Perante a identificação das duas primeiras descobertas e ante a motivação para a mudança, vejamos como é que ela ocorre. Como é que se reforçam os pontos fortes e se eliminam as fraquezas.

2.3 Uma nova competência - aprender a aprender

Quando se está verdadeiramente interessado em melhorar as competências de liderança, todas as situações e ambientes podem ser favoráveis para ensaiar novos comportamentos. Como dizem os autores «A vida é o laboratório da aprendizagem.» (2007:164). Assim, e como já foi referido, à luz da teoria de Boyatzis, o melhor plano é o que ajuda as pessoas a centrarem-se naquilo em que se querem transformar, ou seja no eu ideal.

É importante ter presente que as ideias que os outros possam ter sobre o que deve ser essa transformação, não colhe. E também que a aprendizagem tem como objectivo a melhoria de comportamento e não uma melhoria de desempenho. Porquê? Porque um plano de melhoria do desempenho pode levar a uma reacção defensiva, para não dar “má impressão”, sem sequer indicar caminhos sobre acções concretas que se possam adoptar

para o melhorar (2007:165). Pelo contrário, o plano de aprendizagem deve permitir o estabelecimento de padrões de desempenho com significado para quem o segue, e não fixar padrões que até podem não se ajustar aos objectivos pessoais, além de retirar motivação e provocar ansiedade. «Os objectivos de aprendizagem constituem uma espécie de ensaio mental que abre caminho a mudanças no nosso comportamento.» (2007:165).

Estabelecer objectivos faz parte da vida de todos. Nas organizações, os líderes têm que seguir planos para atingir os objectivos a vários níveis: os da própria organização, os seus, os do grupo que lideram e para cada um dos seus integrantes. Baseados em conclusões de estudos recentes os autores propõem uma nova perspectiva para o estabelecimento de objectivos (2007:167):

Os objectivos devem apoiar-se nos pontos fortes, não nas falhas ou fraquezas;

Os objectivos devem ser próprios e pessoais - não devem ser objectivos impostos pelos outros;

Os planos devem ser flexíveis para permitir que as pessoas preparem o futuro de mais que uma forma - um método de planeamento único imposto a toda a organização revela-se frequentemente contraproducente;

Os planos devem ser realistas, constituídos por passos exequíveis; os planos que não se ajustem bem à vida e ao trabalho das pessoas acabam por ser abandonados ao fim de algumas semanas ou de alguns meses;

Os planos que não se ajustem ao estilo de liderança da pessoa tendem a ser desmotivadores.

Na sequência deste elenco, os autores chamam a atenção para o facto de que, frequentemente, as pessoas cometem um grande erro no estabelecimento dos seus objectivos: comprometerem-se a realizar actividades que são difíceis de concretizar nas condições de vida e de trabalho do momento em que se encontram (2007:173). Os objectivos deverão ser determinados em função da realidade de cada um. Num momento em que todo o tempo está tomado, os passos a seguir para o alcance de um objectivo deverá, terá que ser enquadrado de modo a que as tarefas para o alcançar já façam parte do que se faz. Igualmente, o método de aprendizagem deverá ser o que melhor se adequa à

personalidade de cada um. Duas pessoas de diferentes personalidades poderão chegar ao conhecimento de uma mesma coisa através de experiências diferentes. Os autores referem os seguintes tipos de aprendizagem (2007:174):

Experiência concreta: experimentar de forma a ver e sentir o que é que acontece;

Reflexão: pensar sobre a experiência própria e a dos outros;

Compreensão teórica: construir uma teoria que dê sentido ao que se observa;

Errar e corrigir (*trial-and-error*): experimentar de forma activa uma nova abordagem.

Ainda segundo os autores, a combinação de, pelo menos dois, destes modos proporciona uma aprendizagem mais eficiente.

É através das três primeiras descoberta da aprendizagem auto dirigida (o eu ideal, o eu real e o plano de aprendizagem) que se pode elaborar um plano que permita atingir os objectivos de melhoria de liderança. É a partir da comparação do eu ideal com o eu real que surge o quadro de forças e fraquezas e se escolhem as competências de liderança, que devem fazer parte do plano de aprendizagem para, a partir de então, estabelecer formas práticas de as melhorar.

De um modo geral, as pessoas começam a aprender a liderar desde muito cedo. A observação do modo de agir dos pais, dos professores e todas as pessoas que desempenhem o papel de líder durante as suas vidas leva a que se adquiram hábitos de liderança; são essas as primeiras noções sobre as quais as pessoas edificam hábitos de liderança e, quando começam a desempenhar as primeiras funções, começam por imitar esses modelos. Mas, isto não configura uma verdadeira aprendizagem da liderança. São hábitos adquiridos aleatoriamente ao longo da vida. As pessoas vão repetindo o que viram fazer ou vão repetindo as suas próprias tentativas (2007:179) e assim vão sendo criados os circuitos cerebrais dos hábitos de liderança que lhes permitem uma resposta automática perante situações análogas ao longo da vida. Nesta situação, sempre que alguém dirige um grupo repete o que fez antes, sendo que com esta repetição as ligações neurais se fortalecem. «Os cientistas chamam aprendizagem implícita a esse reforço automático dos hábitos, por contraste com a aprendizagem explícita, resultante de cursos formais». (2007:179). A

aprendizagem implícita dá-se subrepticiamente, sem que as pessoas se apercebam e é por isso que, nestes casos, a pessoa tende a replicar os estilos de liderança dos líderes que lhe causaram impressão mais forte, sem que isso faça dela um verdadeiro líder.

Porém, os autores vêm dizer que é possível melhorar se: «tomar consciência dos maus hábitos, treinar atitudes melhores e aproveitar todas as oportunidades para praticar o novo comportamento, até que se torne automático - isto é, até que tenha sido completamente dominado através da aprendizagem implícita». (2007:179). É por isso que é importante treinar as novas formas de pensar e de agir em vários e diferentes ambientes, só assim se aumentará a flexibilidade e a robustez dos novos circuitos cerebrais (2007:180). E será esta aprendizagem que vai permanecer provavelmente durante toda a vida.

2.4 Aprender para mudar - a importância do outro

Como vimos, o processo de aprendizagem auto dirigida apoia-se nos outros. Desde a identificação do eu ideal e da sua comparação com o eu real até à avaliação final, é através do relacionamento interpessoal que nos damos conta não só dos progressos, mas da utilidade do que aprendemos (2007:186). É importante, pois, para o desenvolvimento da capacidade de liderança que os outros nos ajudem a perceber aquilo que sozinhos não conseguimos. Para isso é preciso que o líder estabeleça relações de confiança que lhe permitam sentir segurança e acreditar nas observações que lhes fazem. Os autores referem que, para que haja uma verdadeira aprendizagem, a segurança é fundamental, já que o facto de os líderes se sentirem observados lhes provoca tensão e insegurança. Neste caso existe o risco de se intimidarem e desistirem antes de obter resultados (2007:187). Um programa feito com um grupo formado por outros líderes que estejam a trabalhar novos estilos poderá ser inspirador, uma vez que observar como os outros ultrapassam inibições pode ajudar a experimentar, mesmo com algum risco. Por isso é tão importante cultivar relações que ajudem a percorrer um caminho de melhoria, relações que nos apoiem, baseadas na sinceridade e na confiança (2007:187).

Embora não seja prática corrente entre nós, os autores referem a importância que mentores e conselheiros têm no desenvolvimento do processo, já que não se limitam a apoiar o esforço para melhorar competências, mas fornecem informações adicionais. Na

impossibilidade de se dispor de um destes consultores poder-se-á recorrer a um amigo de modo a estabelecer uma zona de conforto interior que permita explorar o ambiente de trabalho e fazer perguntas sem o constrangimento que se sentiria se tivessem que ser feitas ao superior hierárquico.

Um líder que consiga desenvolver um estilo de liderança ressonante poderá revolucionar uma organização uma vez que pode levar à motivação de outros líderes para a mudança e a interessar-se pela aprendizagem auto dirigida. Se crescer o número de líderes ressonantes numa empresa, os resultados começam a melhorar (2007:191) e as organizações transformar-se-ão em emocionalmente inteligentes, o que permitirá espalhar o entusiasmo e a energia pela organização e transformar a tarefa da liderança na excelência da liderança, que gera valor acrescentado ao clima de trabalho, com a criação de novas sinergias que estimulem as pessoas a dar o seu melhor «na prossecução de uma missão que apela a valores partilhados.» (2007:267). Porque a paixão e o entusiasmo facilmente se propagam transmitindo energia também a quem lidera. Finalmente, não podemos perder de vista que a ressonância é a chave da liderança primal.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3 - O ESPAÇO DO SABER

«Aqueles que elevam a inteligência dos homens estão na origem de toda a prosperidade»

Pierre Levy

In A Inteligência Colectiva (p.60)

No livro *A Inteligência Colectiva* (1994), Pierre Levy apresenta-nos o saber como um novo espaço antropológico.

Ao longo do livro, Levy vai-nos explicando a diferenciação entre os vários espaços antropológicos. Considerando a terra o primeiro, o território é o segundo e o espaço de mercado, o terceiro, e finalmente o quarto espaço, o espaço do saber - espaço virtual ou cosmopédia, sendo que para cada um destes espaços existem identidades, semióticas, espaços e tempos diferentes a cada um deles (1994:225).

Na terra, o ser e o signo complementam-se; o ser participa do signo e o signo participa do ser. Os seres humanos, os animais, os astros, os climas e as formas, todos se transformam em signos, que nos remetem para narrativas ou para rituais. Cada acontecimento faz-se mensagem e cada pessoa um mensageiro. Mas não só. O ser humano precisa que a natureza ou o clima lhe anuncie as estações do ano, o tempo de lavar, de semear ou de colher, que as flores anunciem os frutos, que a calmaria lhe anuncie o tempo de lavar as ondas e extrair do mar a abundância. Que as pedras contem as suas histórias, que os rios conduzam a novas paragens e as estrelas orientem os seus caminhos.

No espaço da terra tudo relata factos memoráveis ou, como diz o autor, a terra é o espaço-memorial. Mas se o espaço é memorial, a noção de tempo é imemorial, pois toda a invenção não passa de uma reminiscência, como um eterno retorno do universo.

Para que o homem se movimente neste espaço do saber, precisa de instrumentos de conhecimento que lhe permitam navegar a terra, e o relato é apenas um desses instrumentos. Além desse, precisa também de mapas e rosa-dos-ventos que o orientem, e de regras bem definidas que lhe permitam ultrapassar um número finito de etapas e chegar à resolução dos problemas com que se depara.

Levy diz, do relato da história de Ulisses, a Odisseia (1994:227) que é um portulano que fornece todas as indicações que permitem ao navegador chegar a bom porto. Ou seja, para

ele, o portulano é uma odisseia na qual todos são heróis. Mas é também um banco de dados para mil e um relatos de viagens possíveis (1994, p. 228).

Levy compara o *aedo* grego ao feiticeiro africano porque ambos narram aventuras de heróis que reconhecem a Terra, a povoam de figuras e de designações, a organizam para aqueles que virão depois. Ou seja transmitem um inventário dos feitos e qualidades possíveis num determinado espaço. Relato espontâneo que nos incita a ocupar o lugar do herói e nos conduz a Ítaca. E é aqui que, ante a necessidade de regras bem definidas, surge o algoritmo.

Assim, o objecto das narrativas não é o seu ponto de partida mas um eterno retorno. É um ponto imemorial a que Levy chama um devir-início eterno.

Na terra, todo o saber está no clã, na tribo, na comunidade. Está numa geração que aprendeu com a geração anterior e com a sua própria geração.

No território, «a palavra é separada do sopro vivo e fixada num suporte inerte, é sedentarizada pela escrita.» (1994:204). São os estudiosos da obra, os detentores do saber que permanece um domínio reservado ao acesso dos camponeses e dos ignorantes. O saber territorial fica, à imagem do território, rodeado de muros (1994:254), guardado como um tesouro onde é muito difícil aceder. Para chegar ao Livro é preciso mais do que passar a porta de entrada; a fortaleza tem sólidas fundações e é necessário percorrer salas e antecâmaras, corredores e escadarias deste templo reservado apenas aos hermeneutas.

É o Livro, e não os livros, que contém o saber territorial: a Bíblia, o Alcorão, os textos sagrados e os clássicos. São eles que contêm a Palavra que tudo explica e interpreta.

No espaço de mercado, o signo é desterritorializado. «A moeda continua a circular na ausência do padrão-ouro.» (1994:207).

Aqui o conhecimento já não está inacessível, muito pelo contrário «invade tudo, difunde-se, mediatiza-se, semeia a inovação por toda a parte.» (1994:256). Deixou de ser uma pirâmide estática e passou a transmitir-se através de uma rede infundável. É neste espaço que o saber, como um cancro, se metastisa de uma forma anárquica. Deixou de repousar no Livro e passou a transmitir-se através de uma rede infundável.

A enciclopédia do espaço de mercado deixou de ser um espaço fechado e passou a circular «num espaço de traduções e repercussões.» (1994:256). Deixou de ter a representação gráfica que lhe foi dada por Diderot e D'Alembert e a apresentar uma nova organização, a verdadeira organização: o hipertexto. A nova enciclopédia é finalmente organizada; através das suas referências e citações, o texto contém outros textos, outros conhecimentos, outras pesquisas. Finalmente, através do hipertexto podemos chegar rapidamente ao conhecimento porque todos os textos a que acedemos ampliam, fundamentam e provam o conteúdo apresentado no texto. O hipertexto é o suporte da epistemologia mercantil.

O quarto espaço é verdadeiramente o espaço do saber, o espaço onde a semiótica se define pelo regresso do ser à esfera da significação, é o lugar onde habita a inteligência colectiva - a cosmopédia - paradoxalmente, um não espaço. Um espaço que é apenas virtual, um espaço na expectativa de um dia vir a ser.

Levy faz-nos regressar à etimologia do termo enciclopédia, palavra grega (*egkuklopaideía*) que significa ensino circular, panorâmico, para que tenhamos presente que o círculo, embora dê uma ideia de infinito, não passa de uma linha fechada. Apesar de o texto ter uma estrutura semântica complexa, o círculo representa a linearidade do texto. Tudo isto para concluir que a enciclopédia é a forma típica da totalidade dos saberes no Espaço de Mercado.

Temos agora um novo tipo de organização dos saberes o qual já não assenta na figura do círculo. Deixámos de ter um texto com uma dimensão única e passámos a ter uma rede hipertextual, estamos perante um espaço multidimensional de representações dinâmicas e interactivas. Em vez de termos a imagem fixa, característica da enciclopédia passámos a ter inúmeras formas de expressão.

Bem sabemos que a palavra *cosmopédia* é um neologismo. Levy coloca-a em itálico. Não resistimos, contudo, a fazer o mesmo exercício proposto para o termo enciclopédia. Assim, temos o étimo grego *kósmos* que significa, entre outros, organização ou ordem do universo e que o étimo *paideía*, na Grécia clássica, equivalia ao termo latino cultura. Entendemos então que o termo *cosmopédia* significa cultura universal. A ideia da linearidade já não passa por aqui, ao contrário é-nos proposta a ideia de um espaço amplo sem limites, universal.

A imagem da manta de *patchwork* «onde cada ponto pode ser ligado a qualquer outro.» (1994:261) reforça a ideia do saber colectivo propiciado por esta nova organização do saber.

Façamos a mesma pergunta de Levy: o projecto da inteligência colectiva é realista?

Na *Inteligência Colectiva*, obra que serviu de reflexão para este trabalho, Pierre Levy dá a conhecer o seu pensamento, que se fundamenta no reconhecimento de que, cada ser humano sabe alguma coisa, mas ninguém sabe tudo, ao mesmo tempo, que todo o conhecimento está presente na humanidade.

Por isso, «o projecto da inteligência colectiva pressupõe o abandono do poder» (1994: 303).

A inteligência colectiva é uma inteligência de liberdade, de não totalitarismo, que valoriza cada ser humano e compreende em si os saberes de todos, em busca de uma aproximação do saber absoluto para, a partir daí, tentar resolver melhor os problemas da humanidade.

Se é certo que somos cada vez mais confrontados com a falta de pudor intelectual por parte dos governantes, é perante um mundo em mudança que assistimos ao despontar de novas formas de liderança. Novas formas que manifestam cuidado pelo indivíduo, como a liderança centrada, a liderança de serviço e a liderança segundo a regra de São Bento, nas quais encontramos inspiração para a realização deste trabalho.

3.1 Liderança centrada

A liderança centrada consiste num modelo construído sobre cinco dimensões que surgiram a partir de um estudo feito pela McKinsey, empresa global de consultoria estratégica, aos seus colaboradores, numa tentativa de compreender as razões de haver tão poucas mulheres a ascender aos lugares de topo da empresa. Coadjuvado pela Psicologia Positiva, que considera a felicidade e as emoções positivas como forças e virtudes que permitem aos indivíduos crescer, este modelo rapidamente foi alargado também aos homens.

Este é um tempo de urgência, um tempo de desafios inesperados em que homens e mulheres com capacidade e preparação devem sentir-se chamados a encarar e a agarrar a liderança. Contudo, assistimos à chegada ao mundo do trabalho, de mulheres com o

mesmo nível de inteligência, de educação e de comprometimento que os homens, mas continuam a ser poucas as que ascendem ao topo da hierarquia. Foi por isso que em 2004, a McKinsey, criou o seu próprio modelo de liderança com o objectivo de ajudar mulheres, profissionais da própria empresa a guindar-se a lugares de topo, mas que rapidamente viu o modelo ser adoptado para e pelos homens.

Ainda a dar os primeiros passos, este modelo foi construído com base na literatura académica sobre o tema liderança e no contributo dado por especialistas não só em liderança, mas também em psicologia, comportamento organizacional e biologia. Para a sua construção foram considerados os resultados obtidos com experiências levadas a cabo em mais de 95 escritórios da McKinsey.

Todos os entrevistados se dispuseram a falar das suas experiências pessoais e a permitir que fossem comparadas com centenas das de outros colegas da empresa e foi com base em todas estas experiências que surgiu uma nova proposta de modelo de liderança, o modelo de liderança centrada que enfatiza o papel positivo das emoções e radica no bem-estar físico, intelectual e emocional, bem como na força espiritual do líder que conduz à realização pessoal e inspira os outros a segui-lo. As entrevistas efectuadas, em todo o mundo a cerca de 85 bem sucedidas mulheres e a um número um pouco inferior de homens, revelaram que todos tinham o mesmo objectivo: fazer a diferença.

Foi através deste modelo que na McKinsey se começou a perceber o modo como as mulheres podem construir competências para a liderança, tornando-se mais auto-confiantes e líderes efectivas. Ao mesmo tempo percebeu-se que o modelo funcionava igualmente com os homens uma vez que, quer a investigação quer a construção do modelo foram realizados a partir das necessidades e sobre as experiências de cada um, enfatizando o papel positivo das emoções.

Verificou-se que embora sejam poucas as características que distinguem as mulheres dos homens no local de trabalho, ainda assim existem algumas (2008:36). As mulheres exteriorizam as emoções mais que os homens; uma situação de liderança aliada à maternidade consome energia de uma forma particularmente exigente; as mulheres tendem a experienciar altos e baixos emocionais mais vezes e mais intensamente que os homens.

Foi com base nestas emoções potencialmente negativas que, conscientemente, se construiu um modelo de liderança alicerçado na psicologia positiva, disciplina que procura identificar o que faz prosperar as pessoas saudáveis.

No texto da autoria de Joana Barsh *et al.*, *Centered Leadership: How talented women thrive*, publicado no The McKinsey Quarterly, de 2008 encontramos definidas cinco dimensões que constituem o coração deste modelo de liderança e que surgiram dos estudos realizados, sempre associadas a altos níveis de satisfação reportadas pelos inquiridos, assumindo-se como pessoas bem sucedidas, pessoal e profissionalmente, independentemente dos cargos exercidos, da responsabilidade ou do género.

Eis as cinco dimensões do modelo de liderança centrada proposto pela McKinsey: **significado** (ou sentido), gestão de energia, **comprometimento**, **conexão** e **enquadramento positivo**.

Antes de apresentarmos cada uma delas convém referir que este modelo exige algumas condições prévias ao candidato, para as pôr em prática, a saber: inteligência, gosto pela mudança, desejo de liderar e competência na comunicação.

O significado, ou sentido, é aquilo que faz mover as pessoas. Capacita-as para a descoberta dos seus interesses e empurra-as até ao limite para os atingir. É o que faz acelerar o bater do coração, o que fornece energia e inspira paixão.

Um trabalho sem sentido é uma canseira entre fins-de-semana, pelo contrário, quando se descobre o seu significado, qualquer trabalho se transforma numa vocação. Tudo começa com a felicidade (2008:38). Os autores referem a definição para significado dada pela psicologia positivista: «*a progression of happiness that leads from pleasure to engagement to meaning*» e exemplificam-na com a seguinte ilustração: uma pausa para saborear um gelado, apenas confere um pequeno e pouco duradouro prazer, em contraste com a satisfação derivada de um gesto de gentileza ou gratidão que permanece muito mais tempo.

O significado dado ao trabalho é muito importante na liderança porque se traduz em grande satisfação profissional, em alta produtividade e em grande lealdade para com a organização. Além disso, os estudos realizados pela Mckinsey mostraram que os benefícios também

incluem sentimentos de transcendência ou, dito de outro modo, contribuem para qualquer coisa grandiosa geradora de um sentimento profundo, ao mesmo tempo que cria um círculo virtuoso. Encontrar o sentido da vida ajuda homens e mulheres a tomar novos rumos e a aceitar os riscos implícitos no alcance dos objectivos. Dentro desta primeira dimensão - o **significado**, encontramos a felicidade, a marca da identidade própria e os objectivos de cada um. A *eudaimonia* de que falavam os gregos e que chegou até nós como «ventura» ou felicidade (Arendt, 2001:46), que se relaciona com a liberdade, já que para a alcançar não se pode estar cativo (da doença ou da escravidão, por exemplo).

Amartya Sen, na sua obra *A Ideia de Justiça*, apresenta-nos a felicidade tal como a capacidade, os recursos, a igualdade, a liberdade e a própria vida como materiais de justiça (2010:311-391), o que nos levou à reflexão de que estes bens são indispensáveis também para o exercício do respeito, porque respeitar é tomar em consideração e a consideração engloba todos estes materiais de justiça.

Retomando a experiência da McKinsey, num inquérito feito aos seus colaboradores, sobre o modo como se alcança esta felicidade, as pessoas responderam «*being honest with yourself about what you're good at and what you enjoy doing.*» (2004:39). É nesta resposta que se descortina a necessidade da liberdade que enforma a felicidade e nos fez recuar à *eudaimonia* dos gregos. Inserir a marca pessoal no trabalho que realizam deixa as pessoas felizes e isso só é possível se lhes fizer sentido.

A **gestão de energia** é outra das cinco dimensões que compõem o modelo de liderança centrada. Esta questão surge porque, de acordo com o estudo feito pela Mckinsey sessenta por cento dos executivos seniores trabalham mais de 50 horas por semana e dez por cento mais de 80 (2004:40). Além disso, muitas mulheres depois de um dia de trabalho têm à sua espera, em casa, uma segunda jornada; uma grande maioria das mulheres trabalhadoras realizam tarefas domésticas como cozinhar e tratar dos filhos. Com este estudo percebeu-se que o equilíbrio entre o trabalho e a vida é um mito, pelo que a única esperança que resta a estas mulheres é equilibrar o seu fluxo de energia, o que significa basear as suas prioridades nas actividades que lhes dão energia, seja no trabalho ou em casa, e administrar os seus recursos evitando chegar às reservas. A exaustão é uma realidade tanto para

homens como para mulheres, mas para as que podem optar é, muitas vezes, o momento da desistência (2008:40).

Os autores recorreram aos estudos realizados pelo fundador da psicologia positivista, Mihály Csíkszentmihályi (2004:40) que observou milhares de pessoas, desde escultores a operários fabris e verificou que aqueles que frequentemente viviam no que ele chamou o “fluxo” (estado em que a pessoa se encontra tão completamente absorvida com o que está a fazer que nem dá pela passagem do tempo), eram mais produtivos e sentiam maior gratificação do que os outros.

No estudo da McKinsey, é apresentada a experiência de uma advogada de topo, na Índia, que ganhava energia com uma vida que a maior parte das pessoas via como esgotante, mesmo quando as suas três filhas eram pequenas e ela gastava 16 horas do dia a preparar-se para defender os seus casos. Era uma mulher entre milhares de homens no tribunal, mas sentia-se de tal forma entusiasmada que quando falava do seu trabalho rejubilava: *«I love it! I love winning. I love being in court...It excites me - I cannot tell you how much.»* (2004:41).

É a **auto-consciência** que permite incorporar elementos renovadores em cada dia, e é também uma das tácticas mais utilizadas para identificar as condições e situações que repõem a energia e as que a esgotam (2004:41).

Também pode ser uma ajuda, espaçar a energia necessária para a realização das tarefas menos gratificantes, ao longo do dia, em vez de as concentrar todas numa manhã ou numa tarde.

Os autores do estudo descobriram um modo de aumentar a produtividade individual: permitir-se algum tempo a sós, em silêncio, sem as distrações produzidas pelo telemóvel ou por luzes intermitentes a desviar a nossa atenção.

A **gestão da energia** envolve a necessidade de minimizar o esgotamento, o restabelecimento de energia e a descoberta daquilo que, em cada um de nós, provoca o fluxo - sensação de plenitude e bem-estar decorrente das tarefas realizadas.

O comprometimento. Muitas pessoas pensam que é pelo facto de trabalharem duramente que serão reconhecidas; isso pode acontecer, mas não é o que normalmente acontece. Não basta realizar um trabalho de forma competente e organizada, é preciso falar dele. Encontrar a própria voz. Os autores referem que encontraram muitas mulheres colocadas em situações de topo que raramente falavam nas reuniões por acharem que não tinham nada de novo para dizer (2004:46). Limitavam-se a ouvir o que os colegas diziam. Um compromisso proactivo engloba a assunção de riscos.

Correr riscos, pode significar falar do trabalho que se faz e ouvir críticas. Algumas das mulheres entrevistadas durante a realização do estudo referiram que tiveram que criar a sua própria sorte. Este estudo revela que para aproveitar as oportunidades e tomar o próprio controlo é necessário encontrar a sua própria voz, literalmente.

É por isso que, na dimensão do comprometimento estão incluídos a voz, que permite fazer-se ouvir, o auto domínio que leva ao controlo do seu desenvolvimento profissional, a assunção de riscos para agarrar as oportunidades e a adaptabilidade para tomar a iniciativa e, se necessário, criar a própria sorte.

Conexão. São as pessoas que têm uma forte rede de relações e de bons contactos que conseguem mais promoções, melhores salários e que obtêm grande satisfação na carreira (2004:44). Os autores falam de pessoas que têm um sentimento de pertença, o que torna as suas vidas cheias de significado.

O estudo também refere um trabalho efectuado por Roy Baumeister, psicólogo social que tem estudado a pertença social e a rejeição na Universidade de Princeton, que revela que os homens tendem a construir redes mais amplas e abrangentes que as mulheres, o que lhes dá uma maior amplitude de recursos para adquirir conhecimentos e novas oportunidades profissionais, teoria que tem sido substancialmente debatida entre académicos.

A experiência na Mckinsey oferece uma evidência adicional: as redes construídas por mulheres tendem a ser mais estreitas e profundas que as dos homens.

Em situações de mudança de paradigma, sobretudo no caso das mulheres, é especialmente importante a rede de relações. Mas também são importantes as relações individuais: o

colega mais velho a quem se recorre na expectativa de um aconselhamento mais avisado ou para desvendar o segredo de uma tarefa mais complicada.

Dar e receber. Aprender a retribuir é importante para começar a aceder a um nível de conforto com as pessoas que se conhecem no trabalho. Encontrar caminhos para estabelecer relações através de interesses além do trabalho é igualmente importante. Tornar os assuntos pessoais, no sentido de que os outros darão mais atenção e apoio se repararem no lado humano. Poder-se-á expressá-lo no trabalho, sob várias formas, sem uma mistura inapropriada de vida pessoal e profissional.

Finalmente a última dimensão do modelo - **o enquadramento positivo**: as pessoas enquadradas vêem o mundo e as experiências vividas de uma forma que pode fazer uma diferença crucial no seu desempenho profissional. Martin Seligman, um dos fundadores da Psicologia Positiva, descobriu que os optimistas lidam melhor com a notícia de que têm cancro do que os pessimistas (2008:42). A sua confiança ao lidar com o prognóstico leva-os a reunir factos e a aceitar os planos de tratamento; por seu lado, os pessimistas, paralisam com o medo. Mas Seligman foi além disto ao demonstrar que o optimismo pode ser ensinado. Convém distinguir que enquadramento positivo não é o mesmo que pensamento positivo. O pensamento positivo tenta substituir a adversidade com sentimentos positivos. O enquadramento positivo aceita os factos adversos e contraria-os com a acção.

Como vimos, todas estas dimensões estão centradas no contexto profissional e pessoal de cada indivíduo, daí resulta a designação dada pelos autores ao modelo: liderança centrada. De acordo com o estudo apresentado pela McKinsey, estas dimensões adoptadas e vivenciadas pelo indivíduo no seu contexto pessoal e profissional redundarão numa presença assertiva, no aumento da capacidade de defesa e de recuperação perante factores ou condições adversos e, finalmente, no sentimento de pertença, o que prenuncia uma liderança firme, feliz e entusiasmante.

3.2 Liderança de serviço (Servant Leadership)

A *Servant leadership*, que doravante designaremos por liderança de serviço, começou por ser um movimento posto em marcha na década de setenta do século XX, por Robert K.

Greenleaf, como reacção ao autoritarismo vigente nas grandes empresas americanas. A principal característica da liderança de serviço consiste em ir além do seu próprio interesse.

Num ensaio que escreveu e que intitulou *The Servant as a Leader*, Greenleaf cunhou os termos *servant-leader* e *servant leadership*. Posteriormente escreveu mais dois ensaios: *The Institution as Servant* e *Trustees as Servants* onde desenvolveu os conceitos fundamentais deste movimento.

Depois da sua morte, em 1990, outros autores continuaram a desenvolver este conceito e a aplicá-lo nas organizações; é desse contributo que surge uma nova teoria, a *Servant Leadership*, que entendemos traduzir como liderança de serviço. Actualmente, muitos dos seus seguidores apresentam-no não apenas como um modelo de liderança, mas como uma filosofia de vida pessoal adaptada ao mundo empresarial. Edificada sobre um texto que remonta ao século IV a.C., do livro *Arthashastra*⁷: «o rei (o líder) deverá considerar como bom, não o que lhe agrada mas o que agrada aos seus súbditos (seguidores). O rei (líder) é como um servo que usufrui dos recursos do estado tal como o seu povo.⁸»

Textos mais recentes publicados pelo *Center for Servant Leadership*, do Instituto Pastoral na Geórgia, apresentam a liderança do servo como a viagem vitalícia de cada indivíduo, que inclui a descoberta de si próprio, o desejo de servir os outros e o compromisso de liderar. Os líderes servos empenham-se continuamente na fidelidade, na honestidade, na prudência, na humildade, no cuidado com outros, na visão, no relacionamento com os outros, no serviço e na construção da comunidade.

Larry Spears, que foi director durante dezassete anos CEO no *Greenleaf Center for Servant Leadership*, identificou nos escritos de Greenleaf as seguintes características constitutivas desta filosofia: capacidade de escutar os outros, empatia, capacidade de apaziguamento, sensibilidade, persuasão, capacidade de apreciação, ter uma visão antecipada das questões, humildade, comprometimento no crescimento dos outros e capacidade de promover a comunhão. Para este autor possuir estas qualidades é ter autoridade sobre os outros.

⁷ Antigo tratado indiano sobre administração pública, política, estratégia militar

⁸ <http://en.wikipedia.org/wiki/Arthashastra>

Como resultado da nossa investigação contactámos o professor holandês Van Dierendonck, que nos remeteu o texto *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, publicado no Journal of Management, em Setembro de 2010, através do qual tomámos conhecimento do interesse que este tema tem suscitado, também na Holanda.

Vários outros autores têm acrescentado novas características e algumas sobreposições às que Greenleaf definiu inicialmente. De acordo com artigo acima referido, o professor Dirk van Dierendonck encontrou quarenta e quatro características nos diversos modelos da liderança de serviço, sendo que todas partem do mesmo princípio enunciado por Greenleaf: o líder-servo é servo primeiro.

É o *primus inter pares*, que deve usar o seu poder para persuadir e convencer o seu grupo. O líder servo está motivado por algo mais importante que a necessidade de poder. Greenleaf diz que a necessidade de servir é a chave para uma boa liderança. Ao contrário de outras abordagens de liderança com um estilo hierárquico *top-down*, a liderança de serviço enfatiza a colaboração, a confiança, a empatia e a utilização ética do poder.

No seu íntimo, o indivíduo que aspira à liderança deverá ser, antes de mais, alguém disposto a servir os outros, tendo consciência de que a decisão de liderar é para melhor servir e não para aumentar o seu próprio poder. O objectivo será ajudar ao crescimento dos indivíduos na organização; promover o trabalho em grupo e o envolvimento pessoal.

Nesta atitude diametralmente oposta à de uma liderança em que a primazia é conferida e assumida pelo líder, radica a teoria da liderança de serviço que se distingue também pelo relacionamento entre o líder e os seus seguidores. No cerne desta relação está a crença no valor intrínseco de cada pessoa e na sua capacidade para aprender, além da confiança mútua e do respeito. Uma relação construída com reuniões constantes em que o líder persuade os seguidores, levando-a raciocinar sobre a evidência factual. Os seguidores seguem voluntariamente os seus líderes porque acreditam que ele indica o caminho certo.

Num estudo efectuado por Dirk van Dierendonck e Inge Nuijten, na Universidade Erasmus de Roterdão, publicado *online* em Setembro de 2010 (Anexo A), é apresentado o desenvolvimento e a validação de um instrumento multidimensional para medir a liderança de serviço.

Os autores consideram que a liderança de serviço, embora tenha alguns paralelismos com a liderança transformacional vai para além desta no que concerne ao alinhamento dos motivos quer dos líderes quer dos seguidores: enquanto um líder-servo está genuinamente preocupado com os seus seguidores, o líder transformacional está sobretudo preocupado com a estratégia a usar de modo a que os seus seguidores alcancem os objectivos da empresa.

Kent Keith, actual CEO do Greenleaf Center, no texto *The Case for Servant Leadership* descreve a liderança de serviço como ética, exequível e significativa, ao mesmo tempo que identifica sete práticas basilares de líderes de missão: sensibilização, capacidade para escutar, inversão da pirâmide social, desenvolvimento do outro, formação em vez de controlo, fazer emergir a energia e a inteligência dos outros e, finalmente, a capacidade de prever ou visão.

Embora nos pareça compreensível e indiscutível a vantagem de encontrar no líder as características que enformam este tipo de liderança, confessamos que começámos por sentir alguma estranheza neste discurso porque sempre nos habituámos a pensar em servo e líder como coisas diferentes. O líder servo parecia-nos ser muito próximo de um santo e o nosso propósito é apenas pensar um líder capaz de enfrentar os desafios dos nossos dias e de conduzir com firmeza, determinação, alegria e coragem os que lhe são próximos.

Em Portugal há pouca literatura sobre o tema e os contactos feitos com o *Greenleaf Center for Servant Leadership* remetem-nos para a compra das suas publicações. Descobrimos, entretanto, que o fenómeno já chegou à Europa, além da experiência holandesa levada a cabo pelo professor Dirk van Dierendonck, na Rotterdam School of Management, da Universidade de Erasmus existe outra, em Itália, liderada pelo professor Andrea Bobbio, da Universidade de Pádua.

Demorámos muito tempo até que conseguíssemos entender este conceito do servo líder e foi na procura feita através da Internet que encontramos uma referência a Moisés, apresentado como *servant leader*. Tão longe que andamos das figuras bíblicas quando pensamos nas qualidades exigidas a um líder neste novíssimo mundo que considerámos estranha a referência. Embrenhámo-nos na história do Êxodo e, de facto, encontramos na figura de Moisés as duas vertentes: o escolhido por Deus para conduzir o povo à libertação

era um servo da Sua vontade. Alguém que se achava incapaz de se apresentar diante do faraó e tirar do Egito os filhos de Israel (Êxodo 3, 11) e a quem Deus deu poder para agir. E foi confiado na palavra de Deus e apostado na condução do povo, que Moisés empreendeu a acção que haveria de o conduzir para longe da escravidão. Mesmo perante as mais duras provações, Moisés levou a sua missão por diante, apoiado na promessa e na protecção divina. No cântico que entoou juntamente com o povo, depois da passagem do Mar Vermelho vemos a profunda entrega do servo e o efeito alcançado com a sua liderança: «Cantemos ao Senhor porque é solenemente grande; precipitou no mar o cavalo e o cavaleiro. O Senhor é a minha força e a minha glória, foi Ele quem me salvou. Ele é o meu Deus, glorificá-Lo-ei». Surpreendemo-nos ao reconhecer nesta personagem, a liderança primal de que fala Goleman. Moisés tem o poder de dirigir e dirige as emoções de todos os seus seguidores.

Assim visto, parece não haver qualquer ambiguidade na acção desenvolvida pelo *servant leader* nem o termo, depois disto, parece tão estranho. Temos, contudo, que pensar a liderança para todos, independentemente das suas convicções religiosas. Mas, não pudemos deixar de fazer a seguinte reflexão: há muito de semelhante nos desafios com que Moisés se defrontou com os que são colocados aos líderes de hoje. Pelo menos a alguns líderes. Consideremos as situações em que muitos povos se encontram, seja em resultado da guerra, dos fenómenos naturais ou da ganância. E assim, faz-nos sentido que o líder seja servo da empatia, da cordialidade e do respeito, as três qualidades que gostaríamos de ver como constituintes de um novo modelo de liderança.

Através da leitura do artigo publicado pelo professor Dirk van Dierendonck, no *Journal of Managment*, de Setembro de 2010, apercebemo-nos de que a necessidade de servir os outros não significa uma atitude de servilismo ou de baixa estima por parte do líder. Nesta atitude de serviço prestado, há alguma semelhança com a visão Kantiana da liderança que enfatiza a responsabilidade do líder em contribuir para que os seguidores pensem por si próprios e sejam autónomos.

De acordo com a sua focalização, não é apenas no comportamento que a liderança de serviço pode distinguir-se de outros tipos de liderança, mas na atitude do líder para com as pessoas da organização e na sua motivação para ser líder.

3.3 Liderança e Regra Beneditina

Tivemos notícia de uma nova experiência no campo da liderança, levada a cabo na Abadia de Montserrat desde o ano de 2008. O texto a que tivemos acesso *Organizzare e gestire persone: insegnamenti dalla Regola di S. Benedetto* (Anexo B), começa por referir que a comparação da Regra Beneditina com o mundo dos negócios não é de agora. Em Espanha estão a dar-se os primeiros passos na aplicação dos ensinamentos da Regra de São Bento ao mundo empresarial. Há algumas experiências realizadas na Alemanha, Inglaterra e Itália.

O interesse suscitado por estas experiências levou a que o tema comece a ser estudado em algumas universidades em Itália.

O texto que nos foi remetido pelo Padre Ignassi Fossas, da Abadia de Montserrat, de sua autoria conjuntamente com a professora Maria Cristina Bombelli, da Universidade Bicocca de Milão, elucida sobre a pertinência do tema.

Os autores do texto, publicado no *Quaderni di Management* de Janeiro-Fevereiro de 2010, começam por explicar que a Regra tem dois objectivos fundamentais: a construção da coesão interna de um grupo e a construção da identidade individual através do trabalho.

O que os autores se propõem é uma revisão do contributo da regra de São Bento e a sua aplicação à liderança, salvaguardando, contudo, que ainda antes de se pensar numa escola de negócios, é necessário ter em conta alguns elementos, tais como a definição de determinados papéis organizacionais, a descrição de normas ou regras equilibradas, antes de replicar e aplicar indiscriminadamente os ensinamentos da regra, bem como a liberdade da sua interpretação. Estes elementos, aliados à descrição de uma liderança concreta, como era a do abade, livremente eleito pelo grupo e possuidor, a partir da eleição, de um forte poder, bem como a elaboração de um sistema motivacional e correctivo, fazem da releitura da Regra Beneditina não apenas um momento interessante do ponto de vista histórico e cultural, mas também um motivo de reflexão à volta dos elementos que caracterizam uma comunidade social ou uma organização empresarial (2010:63).

As experiências que estão a ser feitas em várias abadias, apesar da diversidade das abordagens e das implicações específicas das suas propostas, mostram que o interesse por

esta nova aproximação é crescente e contém muitos elementos positivos. Ainda assim os autores advertem que é necessária alguma contenção, uma vez que se trata de um tema que “está na moda”.

Poderá, portanto, ser relevante colocar algumas perguntas fundamentais perante a relação entre a sabedoria monástica beneditina, expressa na regra e na vida dos mosteiros que a seguem e o mundo empresarial. Será um trabalho sério? Será verosímil? Será pertinente? Pode realmente ser útil para qualquer administrador ou para quem está interessado em liderança? Será necessária nos dias de hoje? (2010:63).

Por outras palavras, a reflexão fundamental que os autores colocam na base desta contribuição é a seguinte: quantos homens e mulheres de negócios poderão utilizar as ideias propostas pela regra, não só para melhorar as suas atitudes e competências, mas também para poder expressar a sua própria capacidade liderança de forma original?

Existe o perigo de se querer “jogar aos mosteiros”, acrescentando mais uma “experiência” ao elenco já vasto de coisas estranhas e com pouco sentido que se apresentam ao líder para estimular o seu interesse. Um risco real que radica na necessidade das empresas de consultoria e formação oferecerem experiências originais como actividades ao ar livre, desde a vela à escalada, ou então, seguindo uma tendência *new age* e mística, sugerem propostas para uma revisitação aos retiros espirituais de matriz católica (2010:63).

Com este contributo os autores sabem que desafiam o risco moda, juntando duas experiências muito diferentes, que são a monástica e a de gestão de um mosteiro, com uma aplicação organizacional e de gestão de pessoas para demonstrar, tantos anos volvidos, que São Bento tinha uma capacidade de observação e de abstracção verdadeiramente raras para o seu tempo.

A ideia é alcançar a sabedoria beneditina, que se exprime na regra, para ajudar as outras pessoas num processo de reflexão, de paragem pessoal que as leve a redescobrir o sentido da própria vida e o do trabalho.

A operação parece interessante já que o autor da regra revelava um conhecimento profundo do coração e das pulsões humanas, que dão origem a comportamentos que parecem não ter

mudado muito até aos dias de hoje. Na verdade, o coração e as pulsões humanas mantêm-se inalteráveis ao longo da história da humanidade. Dizem os autores que lendo a regra, mesmo com olhos de leigo, encontramos muitas propostas sensatas que anteciparam estudos posteriores sobre a gestão e coesão de um grupo organizado (2010:63).

A proposta de abordar a sabedoria beneditina é procedente, dizem, porque é fundada sobre a experiência dos monges ao longo dos séculos. O mosteiro representa a concretização, num tempo e num lugar reais, do ideal proposto pela regra.

A palavra mosteiro evoca uma imagem romântica de silêncio e solidão imersa numa natureza incontaminada. Como disse um irmão de Montserrat com ironia: “o mosteiro, o claustro, o cipreste e a lua”. Sinal de que a proposta do retiro, do silêncio e da reflexão ecoa em cada um como um íntimo desejo, mesmo se de uma forma fantasiosa e irreal (2010:64).

Um outro aspecto frequentemente sublinhado é que os mosteiros, no tempo da destruição e das guerras, salvaram a cultura antiga e contribuíram para edificar a Europa. A estes aspectos, por demais conhecidos, juntam-se outros menos conhecidos como o facto de alguns mosteiros terem construído verdadeiras empresas, com muitos colaboradores e uma organização profissional, interagindo com as leis de mercado, colocando monges em posições de grande responsabilidade empresarial (2010:64).

São estas pessoas que podem aliar a moderna gestão com a antiga sabedoria monástica, acumulada ao longo dos anos na tradição da própria comunidade. Deste ponto de vista parece possível afirmar que a observância da Regra Beneditina, em paralelo com as exigências do mundo empresarial, não é uma abstracção, mas deverá ser sobreposta a um controlo da realidade. O resultado, em princípio parece positivo. Alguns monges têm sido atraídos pelas escolas de negócios para aprender o que lhes falta em termos de profissionalismo. O que a regra agora propõe é uma troca: oferecer aos líderes alguns ensinamentos da sabedoria beneditina para que a possam utilizar no aprimoramento das suas capacidades e competências. No actual contexto social e económico que parece em grandes dificuldades, os contributos que remetem para diferentes patrimónios poderão ser de grande utilidade (2010:64).

Para melhor desenvolver uma proposta de comparação entre a tradição beneditina e o mundo empresarial, propõe-se a reorganização do paralelismo em três níveis: organizacional, social e individual (2010:64).

O **nível organizacional** refere-se ao projecto estrutural, à relação entre os líderes e as pessoas que, por sua vez, dependem das escolhas de natureza política e da rigidez ou da flexibilidade do modo escolhido.

O **nível social** ou da regra inclui as relações interpessoais, a dimensão horizontal e as suas consequências dentro e fora da organização.

Finalmente, o **nível individual** que tem a ver com tudo quanto faz parte do “eu interior”, do próprio projecto pessoal e da pessoa vista como um todo, um aspecto que apenas algumas organizações consideram na íntegra e que é muitas vezes limitada à “vantagem organizacional” do desenvolvimento do chamado alto potencial, esquecendo os outros como acessórios na vida da organização. A reflexão em torno destes três níveis contribui para abrir o tema da liderança que resulta, deste modo, transversal a todos. Neste artigo, que inclui questões de gestão e de sabedoria beneditina, os autores evidenciam, em cada um desses níveis, a contribuição positiva que a coesão de uma comunidade proporciona. Cada um deles é, em sua opinião, a essência de uma boa organização.

O modelo organizacional e o equilíbrio de gestão

A ideia dos autores é organizar as principais questões em torno da problemática a que procura responder: dirigir um grupo mais ou menos grande em direcção a um objectivo comum, alcançando-o de modo coerente, com um dispêndio razoável de recursos, garantindo ao mesmo tempo o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um dos indivíduos envolvidos neste esforço. Um resumo disto pode parecer utópico, mas relaciona-se com os três equilíbrios fundamentais cuja traição pode colocar em risco a vida da organização: os resultados, os recursos utilizados e as pessoas envolvidas neste esforço (2010:65).

Os Equilíbrios da Gestão	
Requisitos organizacionais	Liberdade individual
Recurso	Resultados
Modelo centrado	Descentralização
Definição de autoridade	Eleição-Seguidores

Um primeiro balanço de gestão que a regra sugere ao líder, a ser tratado nas últimas páginas do texto, é a que resulta da rigidez dos requisitos organizacionais e da liberdade individual. A ideia que inspirou São Bento foi a de fornecer aos vários mosteiros uma ferramenta que permitisse aos monges poder agir de forma independente mas disciplinada, indicando pontos de referência precisos, a exemplo dos papéis que cada um desempenhava na comunidade, mas com suficiente flexibilidade que permitisse a adaptação à situação de contexto. Este princípio inspirador, transversal a toda a regra, que vem explícito no capítulo 65, permite que a escolha seja deixada ao prior que a transmite ao abade o qual, de acordo com as circunstâncias locais, entenderá como fazer a escolha da melhor forma de organização. Além disso, a diferença entre as ordens religiosas medievais e modernas, é que a escolha beneditina é a de não ter uma superestrutura em cada mosteiro, mas uma coordenação única. Depois, cada mosteiro mantém a sua independência em todos os níveis, enquanto as estruturas superiores que os agrupam (as congregações e a confederação beneditina) têm a função de os apoiar, representar e, em alguns casos, supervisionar (2010:65).

Um tema que é essencial, especialmente nas organizações cuja dimensão e extensão geográfica necessitam uma maior orientação para a compreensão do contexto em que se inserem, mesmo com directivas de natureza geral. A impressão é que, ao invés, na situação actual, as grandes empresas multinacionais privilegiam a centralização, distribuindo instruções precisas para responder aos problemas que se levantam, mesmo oferecendo formação e ferramentas centralizadas de apoio, em nome da dita transparência que, em poucas palavras asseguram ao grupo que lidera a consistência e a precisão do fluxo

informativo de baixo para cima, em vez de fornecer um apoio real para a obtenção de resultados, uma dimensão autopoiética verdadeiramente arriscada (2010:65).

A regra propõe uma hierarquia organizacional muito precisa: o abade, o prior, o despenseiro, o porteiro, um mestre de noviços, outro para o conselho de decanos e para o capítulo da comunidade (que é o conjunto dos monges que professaram solenemente).

O abade é seguramente a figura central, como afirma a regra, pela importância da liberdade de escolha que dele decorre e pelo exemplo que dele deriva. Uma importante consideração é a de que o abade é eleito por uma comunidade de monges. Neste caso a regra encontra um ganho nesta questão chave: o facto de o abade ser designado com toda a propriedade pelo conselho de administração. Nos mosteiros beneditinos o abade deve, antes de mais, conquistar uma reputação, e apenas através da reputação alcançada será eleito pela comunidade, só depois disso poderá exercer o poder que a regra confere. O prior é o “número dois”, na comunidade, e é o principal colaborador do abade, substituindo-o sempre que por qualquer motivo se afasta do mosteiro. O despenseiro, é o responsável pela administração do mosteiro; deve cuidar de tudo e de todos, devendo ser como um pai para toda a comunidade, mas segundo a instrução do abade (2010:65).

O porteiro é, por assim dizer, a primeira face com que se deparam os hóspedes e é através dele que se estabelece uma relação directa com o exterior, devendo conseguir dar e receber respostas em tempo útil para evitar que se vagueie ao Deus dará.

O mestre de noviços, deverá ser um ancião que saiba esquadrihar a alma; ele perscrutará os candidatos como a máxima objectividade de modo a descobrir a verdadeira motivação que os levou ao mosteiro. É fácil descobrir neste papel o paralelismo existente com o do director de pessoal de uma grande empresa. A figura do decano, reflecte a organização da comunidade; os decanos são irmãos que têm a confiança dos outros e são exemplares; ajudam o abade no governo da comunidade; aqui é fácil desenvolver o tema da delegação de poderes. Finalmente, o Capítulo da Comunidade; o abade é convidado a convocar a comunidade para resolver as questões importantes; é ali que deve expor pessoalmente os argumentos e auscultar o conselho dos irmãos; «depois de ter reflectido, fará conforme achar oportuno.» (2010:66).

É através da figura do abade, que é também o líder e responsável máximo do mosteiro, que a sabedoria monástica exprime a sua visão de liderança. A regra dedica dois capítulos para falar especificamente do abade. Além disso há ainda os capítulos que completam a doutrina sobre o modo de exercitar o governo abacial com a metáfora do bom médico e do bom pastor. Primeiro elemento fundamental para a liderança do abade é a coerência de vida, o exemplo, o facto de mostrar aquilo que se deve fazer e o que se não deve fazer, com o seu próprio modo de estar, com a forma como trabalha, como trata com os outros e o modo como enfrenta as situações. É aí que se encontra a origem da autoridade. E, advertem os autores, convém não confundir autoridade e poder. A palavra autoridade tem a sua raiz no termo latino *augere* que significa aumentar. O líder que tem autoridade é aquele que é capaz de fazer crescer as pessoas que lidera. E aqui chegamos a uma outra questão: a autoridade exercita-se ao serviço dos outros os quais devem ser tratados com igualdade e equidade (2010:66).

O autor da regra estava muito consciente da realidade do coração humano e também da diversidade psicológica e espiritual dos monges. Neste ponto é competência do abade discernir as possibilidades e as necessidades reais de cada monge. Realismo sem cinismo. Isto implica a capacidade do abade para escutar todos, mesmo aqueles cujos hábitos culturais são menos valorizados (e que no tempo de São Bento eram os mais jovens) (2010:66). Esta atitude não é sinónimo de fraqueza ou de falta de clareza nas decisões ou mensagens a transmitir. A regra pede ao abade que decida com flexibilidade. Uma última ênfase a colocar é a confiança na responsabilidade pessoal perante um novo empreendimento. Ainda que o abade tenha que dar contas a Deus por todos os monges, a regra incentiva-o a exercitar ao máximo a delegação, sobretudo tratando-se de assuntos de gestão. É interessante verificar a este propósito como a regra interpreta um outro aspecto fundamental da gestão: equidade e diversidade (2010:67).

Qualquer pessoa que administre uma grande organização é frequentemente confrontada com duas exigências contraditórias muitas vezes em simultâneo: exercer a justiça e tratar as pessoas sem qualquer discriminação ou diferenciação. Elemento base para a motivação individual, muitas vezes desgastada, em contextos percebidos como desiguais. Em muitos momentos da vida de uma organização, é necessário compreender e atender a situações

individuais e, nalguns casos, poder-se-ão abrir algumas excepções, sem que isso comprometa a filosofia da organização.

Segundo os autores do texto, a regra propõe em primeiro lugar uma conversa particular, com o intuito de melhor apoiar os indivíduos no seu caminho de crescimento. Com alguns funciona melhor o conselho, com outros a repreensão, com outros a persuasão. Uma proposta de gestão da diversidade interna no processo organizativo, com diferentes modalidades de motivação individual. Em seguida vem proposto como elemento de necessidade individual uma medida de alocação de recursos. Na teorização, muitas vezes vaga, sobre diversidade e gestão coloca-se tudo no mesmo saco, sem se distinguirem dois elementos fundamentais, nas várias descrições dos aspectos individuais, de modo coerente: as diferenças relativas à actuação de cada um, cujo reconhecimento e valorização passa também por avaliar parte da organização, dos instrumentos de gestão de pessoal, cada vez mais refinados e adequados para o reconhecimento e manutenção do mérito e a diferença, que poderia ser expressa em determinados momentos da vida, e que se relaciona com as necessidades individuais (2010:67).

A este respeito, a regra introduz um princípio que faz lembrar o manifesto de Marx-Engles: a cada um conforme a sua capacidade e a cada um segundo as suas necessidades, princípio que certamente não encontrou uma grande realização na concretização dos regimes que tem inspirado, mas que a nível filosófico introduz um aspecto que não pode ser ignorado: as necessidades; necessidades que têm uma hierarquia e como tal deverão os líderes e as organizações ter a flexibilidade suficiente para discernir e decidir a quais dar resposta, especialmente quando estão fora da prática normal resultante da lei e dos costumes (2010:67).

A regra completa esta questão referindo-se aos deveres para com os irmãos doentes e ao próximo, quando se trata de velhos e de crianças. É fácil atribuir esta atitude aos deveres cristãos, mas do ponto de vista organizacional sugere como e quando é necessário, no contexto, atender às exigências individuais. Na prática organizacional, este capítulo faz parte da responsabilidade social das empresas, quando esta designação não aparece apenas como um termo bonito, mas como uma característica real e verdadeira da sua integração no contexto social da comunidade social onde se insere.

Por fim, uma última questão que parece importante lembrar é o controlo exercido a partir do exterior sobre a vida da comunidade através da Visita Canónica. De quatro em quatro anos, dois irmãos de outras comunidades visitam o mosteiro com a intenção de entrevistar e auscultar, cada um, relativamente à situação do mosteiro. É um momento em que todos podem expressar livremente a sua opinião que é lavrada em auto como os resultados desta visita, através da qual a vida da comunidade foi perscrutada por um olhar exterior que, inclusive, poderá aconselhar o abade à renúncia do cargo e ou, à comunidade, à alteração de alguns dos seus procedimentos (2010:67).

Construir a harmonia social

Refere-se às relações interpessoais e entre toda a comunidade. No mosteiro, importa distinguir entre a comunidade monástica, na qual os indivíduos estão completamente envolvidos, e a empresa (comunidade de trabalho) que emprega pessoas da sociedade circundante, nos projectos de natureza empresarial, as quais têm um objectivo muito mais estrito.

Uma distinção clara na comunidade beneditina, mas que oferece motivos de reflexão administrativa relativas à própria actividade: actualmente muitos gestores têm uma dedicação quase monástica nas suas competências. Cúmplices das tecnologias mas ao mesmo tempo incapazes para distinguir até onde deve ir a sua função organizacional, as fronteiras que confinam o tempo e o espaço e trabalho invadem de modo abrangente a identidade individual. Um elemento fundamental da comunidade beneditina é o crescimento mútuo (2010:68).

Nos dias de hoje é frequente o monge defrontar-se com uma tensão decorrente do seu projecto pessoal ante o projecto comunitário, pelo que a solidariedade e o respeito por cada individuo são atitudes fundamentais (2010:68).

Reencontramos aqui o tema do diálogo, que deve ser feito com humildade, sem obstinação ou polémica, mas com clareza e liberdade, não fazendo acepção de pessoas, com muita paciência e sentido de oportunidade. Um aspecto que permanece actual é a seriedade na admissão dos candidatos, um ponto sobre o qual São Bento não faz concessões à bondade, mostrando-se muito exigente. (2010:68).

É muito importante a fidelidade à tradição com o fim de aprender e melhorar, fazendo os ajustes necessários de acordo com as exigências decorrentes das mudanças temporais. Retomaremos a nível individual esta tensão entre o projecto organizacional comunitário e o da vida individual, como um dos elementos de equilíbrio que colocamos neste trabalho, introduzindo uma luz no confronto entre a regra e o universo organizacional.

Um outro aspecto interessante que a regra introduz é o itinerário das decisões: «Cada vez que num mosteiro se deve deliberar sobre o que quer que seja, deverá o abade convocar toda a comunidade e expor-lhe o assunto a tratar; depois de ter auscultado o parecer dos irmãos, reflectirá consigo mesmo e fará o que entende mais vantajoso» (2010:68). Deste modo introduz-se uma diferença entre a decisão estratégica de envolver toda a comunidade e as decisões tomadas para a condução do mosteiro em cada dia. Nesse mesmo capítulo é sugerido aos irmãos que manifestem as suas opiniões, mas em seguida que acatem as decisões tomadas pelo abade.

Para as decisões menores e os afazeres diários, o abade dispõe do conselho dos decanos, do Prior e dos responsáveis pelas várias secções do mosteiro.

Neste campo, parece óbvio que muitos dirigentes gostariam de passar por uma experiência semelhante: um voto de obediência. Porque o tema, para além do contexto monástico e religioso em que se inspira, é de uma grande actualidade. O dirigente precisa de estabelecer na organização vários níveis de decisão que sejam o mais transparente possível, relativos aos vários âmbitos entre a estratégica a seguir e as escolhas diárias. Este é um assunto de definição e de regulação, sempre muito complexo para cada organização. Um outro aspecto relativo à cultura organizacional é o de encontrar e incentivar o equilíbrio entre o conformismo e a excentricidade. Muitas organizações conseguem hoje a obediência através de modas que inspiram formas originais, muitas vezes implícitas, sejam de pensamento ou de comportamento. Não se explica de outro modo, a ausência de dialéctica e de propostas que frequentemente caracteriza o conselho das grandes empresas. Muitas vezes há bolsas de discórdia especialmente a nível de circuitos operacionais conduzidas por pessoas mais interessadas na manutenção do seu próprio estatuto de “líderes do povo” que nos verdadeiros interesses colectivos e que acabam por se transformar em obstáculos permanentes à vida útil da comunidade (2010:69).

Os Equilíbrios Sociais	
Crescimento organizacional	Desenvolvimento individual
Tradição	Inovação
Conformismo	Conformismo
Decisão colegial	Decisão individual
Liturgia	Espectáculo

Crescimento individual

Concerne ao monge e ao seu “eu interior”. Na sabedoria monástica está muito presente o trabalho do autoconhecimento; uma vez mais o realismo sem cinismo, expresso na frase grega “conhece-te a ti mesmo”, ou no aforismo latino *operari sequitur esse* (o agir é o efeito do ser). Conhecer-se em profundidade para crescer em liberdade interior. Isto significa estar consciente do seu mundo interior, dos seus desejos, impulsos, afectos, capacidades e também das zonas mais sombrias do seu ser (2010:69). Aqui poderemos retomar o primeiro nível, recordando que o abade é também um monge e como tal inicia o seu próprio processo pessoal espiritual e humano de maturidade e crescimento interior. Neste processo de autoconhecimento, que por vezes representa um grande esforço, torna-se fundamental para o monge a *lectio*, i.e., a leitura da Bíblia para confrontar-se com uma Palavra que o precede e o supera e, ao mesmo tempo, é mais interior a si que ele próprio (2010:69).

A humildade e a obediência são dois outros aspectos a sublinhar, assim como a disponibilidade pessoa, para melhorar a execução de tarefas e a cooperação no seio da comunidade, que é mais do que a soma dos seus indivíduos. Com a finalidade de realçar a visão profundamente humana da regra, procura-se organizar o trabalho de todos os monges, visando o bem da pessoa e o da comunidade. A este respeito, deverá o abade ter em conta a fragilidade dos irmãos doentes ou com pouca saúde.

Sobre esta matéria, deverá a empresa privada decidir se estabelece um contrato jurídico, que não implique qualquer compromisso com o desenvolvimento das pessoas e em busca

da sua identidade mais profunda, ou um contrato psicológico que proponha fazer um itinerário de crescimento, não apenas profissional, mas mesmo pessoal (2010:69).

É fácil dizer que será assim, mas muitas vezes é mais fácil dizê-lo que fazê-lo. Vários aspectos estruturais conspiram contra esta possibilidade: antes de mais o de natureza meramente económica; quando sopram os ventos da crise, o primeiro contrato que salta é o jurídico, levando consigo grandes expectativas, reduzindo as pessoas aos níveis mais básicos das suas necessidades: um posto de trabalho e um salário que lhes permita sobreviverem. Este é um aspecto central na crise que o mundo inteiro atravessa e que revela os diversos comportamentos, seja de quem detém as empresas seja de quem as dirige: como comportar-se responsabilmente perante o colaborador? Muitos não se preocupam muito com isso e a primeira intervenção de racionalização que fazem é no corte substancial do número de trabalhadores. Outros vão pela via da mediação, tentando manter o grupo compacto, esperando melhores dias, admitindo que quando o motor da economia voltar ao ritmo normal, será uma vantagem ter conservado a competência e a cultura. Mas, mesmo pensando em tempos melhores, quantos estarão dispostos a tentar o caminho do envolvimento das pessoas, no sentido de as ajudar a procurar apoio no “conhece-te a ti mesmo”? (2010:70).

No entanto, isto é algo que nas economias ocidentais, pelo menos nas áreas de trabalho visadas, é cada vez mais exigido ao indivíduo. A falta de senso que circula numa organização não se pode ignorar. Um elemento central é o do tempo.

Voltando à sabedoria beneditina, a primeira que entre as ordens monásticas afirma com o trabalho e a oração uma cadência temporal que sugere, ao líder, a necessidade de muita reflexão. Em primeiro lugar a sugestão da cadência entre trabalho e oração revela a necessidade de intercalar um pensamento concentrado na resolução dos problemas que muitas vezes surgem sem dar tempo para reflectir. O líder, numa correria, sempre ligado, centrado nos problemas, sem quase tempo para respirar, arrisca-se a cometer erros graves nas suas tomadas de decisão.

O tempo dos monges é marcado pelo dia, pela semana, pelo ciclo litúrgico. Uma repartição do tempo que permite responder a vários objectivos: ao trabalho, à reflexão, ao reencontro com a comunidade, vivendo ao ritmo dos dias do ano e das estações (2010:70). Dimensões

esquecidas no cinzento de uma vida climatizada e sempre igual onde o próprio desporto está reduzido a corridas numa passadeira móvel, diante de um monitor, exprimindo a mesma sensação de liberdade patética que a de um hamster na sua gaiola. Falta ao indivíduo o tempo para tomar contacto consigo próprio, a única base sobre a qual se pode construir um verdadeiro crescimento. É interessante ver como a contemplação que é “rezar sem palavras, sem imagens e sem preocupações” (2010:70) seja afinal a meditação, na sua forma oriental. Estes são momentos privilegiados de recolhimento em que o indivíduo, concentrado na própria respiração, entra dentro de si para se auscultar e fazer silêncio. Eis aqui um outro elemento muito sugestivo, o silêncio. Se esse pode representar um dos vários elementos de sugestão fora do mosteiro, contribuindo para criar uma imagem romântica pouco apoiada na realidade, é também verdade que o ruído da vida secular da actualidade arrisca-se a contaminar qualquer tentativa de introspecção e de reflexão.

Também o percurso formativo é um somatório de estímulos, visuais e auditivos, envolvendo as pessoas em complexas actividades, sendo apenas uma pequena parte reservada à simples contemplação.

Os Equilíbrios Individuais	
Tempo para a comunidade	Tempo para si
Aprovação	Desenvolvimento de talentos individuais
Obediência	Identidade individual
Dedicação	Objectivos pessoais

O silêncio significa saber conviver consigo próprio, coisa que, como os monges sabem, se obtém após um percurso que nem sempre é fácil. Fazer silêncio é um ponto de chegada e também de partida em direcção à leitura das Escrituras, à oração e à contemplação.

É neste itinerário que se cumpre a liderança beneditina que é o exemplo de sobriedade e de misericórdia. Neste ponto os autores enunciam alguns dos conselhos do abade: Também na correcção deve agir-se com prudência e ficar atento para não se exceder, não aconteça que ao raspar a ferrugem se quebre o vaso. Não se perca de vista a fragilidade própria e deve

ter-se em conta que se não deve pisar a cana quebrada. Não seja causa de agitação ou ansiedade, não seja exagerado e obstinado, não seja invejoso nem ciumento porque nunca encontrará a paz. Seja ponderado e providente ao dar ordens, tanto no que diz respeito às coisas de Deus como às do mundo, tenha discrição e mesura, tendo presente a discrição de Jacob que dizia: se obrigar os meus rebanhos a caminhar com passo demasiado apressado, morrem todos num só dia. As sugestões que São Bento deixa aos seus abades são de uma modernidade absoluta. Esta palavra deve ser relida por todos os líderes para encontrarem a inspiração para uma liderança justa e equitativa, ainda que flexível, uma liderança com grande probabilidade de alcançar um resultado fundamental: ser forte e exemplar, mas sem deixar que o excesso de confiança individual arraste a colectividade para um profundo abismo de onde será muito difícil recuperar (2010:71).

Numa reflexão final, os autores afirmam que as ideias propostas não têm a finalidade de sobrevalorizar a experiência beneditina como exemplo de perfeição. O seu objectivo foi, antes de mais, o de dar a conhecer a modernidade do pensamento de São Bento conforme o proposto na regra que, aplicada à dinâmica de um grupo social, oferece algumas propostas organizativas de uma relevância extraordinária.

Sendo evidente que uma proposta teórica como é aquela em que se inspiraram pode provocar agitação nos indivíduos ou nas comunidades, o que poderá colocar algumas questões.

Neste paralelismo estabelecido entre a comunidade monástica e a empresa é possível encontrar muitos outros aspectos que poderão ser de grande utilidade, quer a nível organizacional quer a nível individual.

O seu objectivo foi mostrar como há padrões e regras que se adaptam perfeitamente às duas realidades, seja num mosteiro ou numa empresa; regras que cada um pode seguir seja na condução de pessoas ou de si mesmo.

Uma lição que parece muito importante é que, apesar dos séculos que nos separam de São Bento e das diversas realidades em que cada um se encontra, muitas das interacções entre o indivíduo, o emprego e os percursos de crescimento e de desenvolvimento pessoal,

mantêm-se semelhantes. Algo que os homens muitas vezes parecem esquecer, desprezando a experiência e a história.

Capítulo 4

CAPÍTULO 4 - A CONDIÇÃO HUMANA

Hannah Arendt

No começo do livro *A Condição Humana*, Hannah Arendt, apresenta-nos o conceito de *vita activa* para designar três actividades humanas fundamentais: o labor, o trabalho e a acção.

A *vita activa* não é senão a actividade humana ou, «o conjunto de actividades fundamentais porque a cada uma delas corresponde uma das condições básicas mediante as quais a vida foi dada ao homem na Terra» (Arendt, 2001:19).

O labor, que está ligado à ideia de esforço e de sofrimento, compreende todas as actividades básicas do ser humano - *animal laborans* - para a manutenção do ser biológico: a sobrevivência do indivíduo e a vida da espécie. A condição humana do labor é a própria vida.

O trabalho compreende as actividades que permitem ao homem o domínio da natureza, através do emprego da técnica. A capacidade de construir um mundo artificial, que transcende o ambiente no qual ele labora: a construção de pontes e de edifícios bem como instrumentos que o ajudam a dominar a natureza. É pelo trabalho e pelo domínio da técnica que o homem - *homo faber* - cria uma segunda natureza; «o trabalho produz um mundo artificial de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural» (2001:19). A sua condição humana é a mundanidade.

Finalmente, a acção, a actividade política por excelência. A única actividade exercida entre os homens, sem ser necessário recorrer às coisas, e que consiste na capacidade de estabelecer relações e narrativas. «Corresponde à condição humana da pluralidade, ao facto de que homens, e não o Homem, vivem na terra e habitam no mundo» (2001:20), sendo esta a condição de toda a vida política.

Desde as primeiras páginas do livro, podemos ver claramente uma distinção entre o mundo da produção e o mundo da acção ou seja, a passagem da esfera privada à esfera pública. A acção corresponde à pluralidade e implica igualdade e distinção e é através do discurso e da acção que os homens manifestam simultaneamente igualdade e distinção «Se não fossem iguais, os homens seriam incapazes de compreender-se entre si e aos seus antepassados [...] Se cada ser humano não diferisse de todos os que existiram, existem ou virão a existir, os homens não precisariam do discurso ou da acção para se fazerem entender» (2001:224).

Se atendermos à evolução de cada uma destas actividades, apercebemo-nos da existência de uma progressiva autonomização do humano face ao natural: enquanto o *animal*

laborans estava sujeito à natureza e à terra, o *homo faber* domina-as através do emprego da técnica; passa a comportar-se como «amo e senhor de toda a terra» (2001:179), num prenúncio do utilitarismo futuro. A passagem à acção marca o limite em que o homem transcende a sua condição de trabalhador para se afirmar como cidadão. É a fundação da esfera pública onde se exerce plenamente a cidadania num espaço plural.

Muito embora labor, trabalho e acção tenham raízes na natalidade «na medida em que a sua tarefa é produzir e preservar o mundo para o constante influxo de recém-chegados que vêm a este mundo na qualidade de estranhos, além de os prever e ter em conta» (21009:21), é a acção que mais intimamente se relaciona com a condição humana da natalidade. Através do nascimento inicia-se algo de novo e é neste sentido que todas as actividades humanas comportam um elemento de acção e de natalidade. Ou seja, a natalidade é a condição da acção, sendo esta a única das actividades humanas com o poder de iniciar algo novo; além disso é através da acção que se pode alcançar a imortalidade.

4.1 Imprevisibilidade e irreversibilidade da acção

«Os homens sempre souberam que aquele que age nunca sabe exactamente o que está a fazer.»

Hannah Arendt

In A Condição Humana (p.285)

A acção requer pluralidade. «Estar isolado é estar privado da capacidade de agir» (2001:237). Os homens podem viver sem trabalhar, obrigando os outros a trabalhar para eles ou podem viver apenas a usufruir das coisas, sem lhes acrescentar nada, sem que por isso deixem de ser humanos. Mas uma vida sem discurso e sem acção deixa de ser uma vida humana «está literalmente morta para o mundo» (2001:225). A acção é a única actividade que tem poder para iniciar algo de novo e que acontece sem previsão, é imprevisível.

A acção não nos é imposta nem pela necessidade nem pela utilidade, decorre da nossa entrada no mundo, quando efectivamente começamos a agir, é a condição por excelência da vida humana. Agir significa proceder, que por sua vez significa principiar a fazer. Neste caso não se trata de começar uma coisa mas do começo de alguém. Agir revela

individualidade. Hannah Arendt socorre-se do étimo grego *archein* para explicar que o significado de agir é começar. Santo Agostinho refere-se ao nascimento do homem como o *iniciium* para o diferenciar do *principium* que é o começo do mundo. Hannah Arendt também faz essa distinção. Segundo ela, cada homem ao nascer é, não só um novo começo, como uma nova potencialidade de começar (é um início e um iniciador) e é também neste sentido que a natalidade exprime o preceito da liberdade do homem (2001:226). A acção contrasta com a rotina do labor e com a ordem do trabalho, é uma explosão, por isso, como consequência da sua capacidade de agir, espera-se do homem o inesperado, o que só é possível porque a cada nascimento surge algo de singularmente novo.

Enquanto o nascimento corresponde ao início da acção, a condição humana da pluralidade é efectivada através do discurso, que traz implícita a igualdade e a distinção: se os homens não fossem iguais não poderiam compreender-se, se não fossem diferentes não precisariam da acção e do discurso para se relacionarem (2001:224). A igualdade é pois, a condição para penetrar na esfera da acção e é através da acção e no discurso que os homens mostram quem são (2001:228). Como decorrente da natureza da acção, temos a imprevisibilidade.

Ora, a acção por ser imprevisível não é completamente segura, ao contrário do que acontece com os procedimentos tangíveis, todos previsíveis, do *animal laborans*, para quem a vida é o bem supremo e o objectivo torná-la mais fácil e longa. Ou do *homo faber* cuja convicção é de que os produtos que produz podem ser mais e melhores e o seu objectivo é tornar o mundo mais útil e mais belo (2001:259).

Há então a necessidade de contrariar esta imprevisibilidade inerente à acção. Uma vez mais apercebemo-nos da necessidade do discurso pois sem ele não haveria o agente do acto ou o actor da acção que, como Arendt refere, deve ser o autor das palavras, já que «a acção que ele inicia é humanamente revelada através de palavras» (2001:227). É através da acção e do discurso que as pessoas se revelam quando estão com as outras, no «simples gozo da convivência humana, e não pró ou contra as outras» (2001:229). Numa situação de conflito o discurso é apenas um meio para alcançar um fim, deixando de ser discurso para passar a ser conversa (2001:229) ou propaganda; deixa de haver revelação e, desprovida de um quem, a acção iguala a fabricação, passando a ser apenas um meio para produzir alguma coisa.

Tudo o que é produzido por mãos humanas é passível de ser destruído. Actualmente, até aquilo que o homem não produziu tem o poder de destruir. Há, contudo, uma incapacidade total para destruir ou controlar o que é desencadeado pela acção ou mesmo para lhe suprimir consequências (2001:284), sendo esta incapacidade igualada pela incapacidade de prever as consequências de um acto. E isto porque a acção não tem fim. «O processo de um único acto pode prolongar-se, literalmente, até ao fim dos tempos, até que a própria humanidade tenha chegado ao fim» (2001:285).

Este processo, que deveria ser motivo de orgulho não o é, na medida em que os homens não têm capacidade para prever as consequências dos seus actos; tão pouco para suportar o peso da imprevisibilidade que decorre da incerteza do futuro, e da irreversibilidade (impossibilidade de se desfazer o que se fez sem se saber ou sequer poder saber o que se fazia) que deles decorre (2001:289).

Mas é também no poder da acção que reside a solução do problema. No caso da imprevisibilidade, a solução está contida na faculdade de prometer e de cumprir a promessa feita (*pacta sunt servanda*); é o acto de prometer que anula a imprevisibilidade; é a força da promessa (ou do contrato mútuo) que mantém as pessoas unidas. E é através do cumprimento das promessas que o homem conserva a sua identidade e assegura a durabilidade das relações com os outros homens.

No caso da irreversibilidade, é a faculdade de perdoar que serve para desfazer o que foi feito. É através do perdão que o homem se exime das consequências dos seus actos, libertando deste modo a sua capacidade de agir que, de outro modo, ficaria para sempre limitada a um único acto. Quase sempre, damos à palavra perdão uma conotação religiosa. Dito de outro modo, entendemos o perdão como um dom que deriva de Deus, contudo, este é um poder que «deve ser mobilizado pelos homens, entre si, pois só assim poderão ser perdoados por Deus» (2001:292).

«O perdão, correctivo necessário aos danos inevitáveis causados pela acção, é encontrado no princípio romano de poupar os vencidos (*parcere subiectis*) [...] ou no direito de comutar a pena de morte, provavelmente também de origem romana, que é prerrogativa de quase todos os chefes de estado ocidentais (2001:291) [...] O motivo da insistência sobre o

dever de perdoar é porque “eles não sabem o que fazem” e não se aplica ao caso extremo do mal intencional» 2001:292).

O perdão opõe-se à vingança que age automaticamente como reacção a uma ofensa e que, atendendo à irreversibilidade da acção, pode ser esperada. Mas o perdão actua de modo inesperado, não é uma reacção como a vingança, é um agir de novo que não vem condicionado pelo acto que o provocou. É uma re-acção libertadora: liberta quem perdoa e quem é perdoado.

Do mesmo modo que com a punição se pretende colocar um fim a algo, com o perdão também; de outro modo, a acção que se pretende fazer parar, poderia prosseguir indefinidamente. Assim, a punição surge como a alternativa do perdão, sendo que o que os homens não podem punir, também não o podem perdoar (2001:293).

Mas há actos que quando surgem despojam o homem do todo o poder - o mal radical «cuja natureza é tão pouco conhecida mesmo por nós que sofremos uma das suas raras irrupções na esfera pública. Sabemos apenas que não podemos punir nem perdoar esse tipo de ofensas» (2001:293).

Habituíamo-nos a pensar no perdão como algo que decorre do amor: podemos perdoar a alguém que amamos, algo que acontece na esfera privada, e contudo o perdão não está reservado apenas a esses, mas a todos. Daí a importância do respeito que, na esfera mais ampla, substitui o amor, «uma espécie de amizade sem intimidade ou proximidade de; é uma consideração pela pessoa, nutrida à distância que o espaço do mundo coloca entre nós» (2001:295).

Só na esfera dos negócios humanos (2001:290) é possível o exercício do perdão e da promessa e é absolutamente necessária a presença dos outros para que aquelas faculdades tenham realidade.

É esta faculdade de agir que interfere com a lei da mortalidade. A acção é a única faculdade milagrosa que o homem possui (2001:299).

Capítulo 5

CAPÍTULO 5 - A LIDERANÇA DE PAULO MACEDO NA DGCI

No passado dia 27 de Maio de 2011, o Dr. Paulo Macedo recebeu-nos na Administração do Millenniumbcp Banco Comercial Português, SA, em Porto Salvo. O nosso objectivo foi o de lhe colocar algumas questões relacionadas com o exercício da liderança enquanto esteve à frente dos destinos da Direcção-Geral dos Impostos, no período entre os anos de 2004 a 2007. Junta-se em anexo o texto da entrevista realizada.

A escolha deste caso para fundamentar a parte empírica da pesquisa radica nos resultados surpreendentes do trabalho que desenvolveu à frente dos destinos da Direcção-Geral das Contribuições e Impostos num tempo de dificuldades acrescidas devido à introdução do Euro e à consequente adopção de uma política monetária comum.

Quadro bem-sucedido do Banco Comercial Português, onde auferia um vencimento que em muito excedia os da Administração Pública, enfrentou, por manter o vencimento, uma onda de contestação por parte da comunicação social. Ao mesmo tempo, sentiu-se bem recebido pelas pessoas que trabalhavam na DGCI, a que não deve ter sido alheio o facto de se ter apresentado sozinho, sem levar consigo pessoas da sua confiança. Porque acredita na importância de pequenos sinais, assim como na importância do exemplo.

Ao olharmos o resultado do trabalho que desenvolveu numa organização tão complexa e perante desafios igualmente complexos, porque não a podemos desligar das condições sociais, do contexto, da cultura e da política, a nossa reflexão vai no sentido de o considerar como uma acção verdadeiramente ecológica. Uma acção que não decorreu apenas da sua boa vontade, mas de um esforço de análise do contexto e das condições com que se deparou, o que lhe permitiu que os esforços desenvolvidos levassem à consecução dos objectivos pretendidos.

Perante uma realidade que até então desconhecia, o regime de substituição, situação transitória em que uma grande parte dos dirigentes se encontrava, não hesitou em assumir riscos e a sua primeira atitude foi nomeá-los, em sistema de cascata, e empossá-los perante a hierarquia. Como consequência, as pessoas passaram a sentir-se confiantes e reconhecidas.

Paulo Macedo fez a diferença porque olhou para os colaboradores com olhos de ver: reconheceu que trabalhos desgastantes e rotineiros devem ser realizados por pessoas mais novas e preparadas que mudem cada dois anos. Inseriu uma nova dinâmica organizacional ao permitir a progressão na carreira, através de provas escritas, de muitos funcionários estagnados. Procedeu a um *upgrade* na DGCI e orgulha-se da criação de lugares onde faziam falta.

Consciente da importância da tradição numa organização de cento e cinquenta anos manifestou por diversos actos o seu respeito. Fosse através da manifestação de reconhecimento do trabalho exemplar de um dos seus antecessores ou na distinção de várias pessoas que prestaram serviços relevantes à DGCI e até mesmo de colaboradores que ainda no activo constituíam referências. A importância do exemplo e de uma cultura de cumprimento são, para si, essenciais.

A inovação foi também uma das suas preocupações, sobretudo na área da informática. Paulo Macedo continuou o trabalho já iniciado e conseguiu uma melhoria significativa dos serviços *online*.

Reconheceu a importância da avaliação e a sua delicadeza. Chegado à DGCI numa altura em que quase toda a gente tinha vinte, preocupou-se em fazer, a par da avaliação quantitativa, uma avaliação qualitativa, bem como recomendações sempre que achava necessário: o que estava bem e o que esperava do avaliado. Reconhece a delicadeza de dizer não e manifesta a necessidade de enquadrar as pessoas num contexto antes de o proferir. Sabe que é importante dizer às pessoas como e o que podem melhorar. Manifestou empatia ao considerar os sentimentos dos outros para tomar decisões inteligentes ou seja, soube gerir as emoções das pessoas de forma positiva e levá-las à realização de si próprias.

Acredita na aprendizagem permanente e na necessidade de ganhar competências para acompanhar as exigências. Igualmente, acredita em quem se expõe a prestar provas e acha que os profissionais são cada vez mais competentes. Ao mesmo tempo defende que a exigência tem que continuar a aumentar para fazer frente aos desafios do mundo em mudança.

Gosta de assinalar os êxitos e de comemorá-los. Entende que a palavra certa é tanto expressar apreço como saber dizer o que falta fazer. Reconhece que o espírito de equipa é importante, necessário e que se constrói de vitórias e de sofrimento.

Recusa-se a acreditar nos resultados de um só homem e por isso cultiva a proximidade. Seminários, reuniões e até despachos servem de aproximação ao outro. Mas não só. No tempo em que esteve á frente da DGCI promoveu acções de motivação que ficaram na memória de todos como o visionamento do filme O Gladiador ou a construção de

montanhas russas em papel, que constituiu um desafio no despertar das consciências, ao mesmo tempo que ilustrou a vantagem do trabalho em equipa. Paulo Macedo adoptou um modo amistoso e aberto e recebeu o melhor das pessoas porque, a par da exigência, soube criar um ambiente cordial e muito positivo.

Entende a excelência como um hábito e não se poupou a esforços para trazer, à convivência das pessoas que liderava na DGCI, figuras prestigiadas quer da área financeira quer da dos recursos humanos.

Reconhece a importância e o valor das pessoas e sabe que, numa organização, as pessoas certas no lugar certo formam uma combinação que vale ouro.

Gosta de dar protagonismo a quem o tem e sabe que é uma sorte pode delegar e assim otimizar o tempo para outras tarefas. Ressalva, porém, que nem tudo é delegável.

Entende que o líder tem que deixar que os outros brilhem, porque faz parte da liderança desenvolver novos líderes, e que no século XXI são necessárias lideranças motivadoras e visionárias para atingir os objectivos.

Mas é perante um mundo de incerteza que nos encontramos. Nada está garantido, nada é simples, a condição humana é complexa. Temos que estar preparados para a incerteza. Morin fala nos viáticos com que devemos apetrecharmo-nos para o futuro: a ecologia da acção, a estratégia e a aposta. No contexto desta entrevista vimo-las todas, a primeira de forma mais explícita; a estratégia, de forma implícita, na recolha de informação que permite adequar a acção; a aposta foi o compromisso assumido por Paulo Macedo perante a incerteza.

Igualmente, encontramos na liderança de Paulo Macedo, enquanto Director-Geral dos Impostos, as três qualidades que gostaríamos de ver como distintivo do líder XXI: empatia, cordialidade, respeito, unidas por um pequenino detalhe, a delicadeza. Só assim, em nosso entender, foi possível minimizar a imprevisibilidade e a irreversibilidade de toda a acção desencadeada e evitar constrangimentos dolorosos, ao mesmo tempo que permitiu que cada um ocupasse o seu espaço e desenvolvesse a sua capacidade criadora.

Capítulo 6

CAPÍTULO 6 - GÉNESE DE UMA NOVA LIDERANÇA

Reflexão

«No termo das suas construções, a biologia, se obedece à lógica das suas descobertas, vê-se levada a reconhecer no agrupamento dos seres pensantes a forma actualmente terminal das construções da evolução. O Homem em baixo; o Homem em cima; e o Homem ao centro, sobretudo: aquele que vive, que se expande, que luta tão medonhamente em nós e à nossa volta. Já não há outro remédio senão ocuparmo-nos dele.»

Antes de mais, é porque vemos o homem lutar tão medonhamente à nossa volta que nos sentimos impelidos a esta reflexão. Sabemos que a expressão “tão medonhamente” poderá ser entendida de diversas formas e poderá até surpreender os espíritos menos prevenidos. Contudo, se atendermos ao facto de o autor da expressão ter colocado o homem, sujeito da acção, em letra maiúscula, logo se percebe, mesmo quem só leia este breve trecho, este “tão medonhamente” como uma manifestação profunda de humanidade. Porque, cada vez mais, o homem se vê injustificadamente despido da sua ipseidade. Por isto, entendemos que é de desespero e da necessidade de reconhecimento de humanidade que o autor fala e não de falta de nobreza.

Desespero porque de repente apercebemo-nos que deixámos de ter valor para passarmos a ter um preço. E de facto, o preço igualizou-nos, descartou-nos, atomizou-nos e o ponto central que era ocupado pelo homem passou a ser ocupado pelos interesses de quem tem o poder para fazer circular o dinheiro em quantias astronómicas.

Na ausência do padrão-ouro as quantias circulam no ciberespaço de forma vertiginosa. A fidúcia deixou de fazer sentido e a palavra passe passou a ser a fórmula mágica para aceder a valores quase impronunciáveis, que circulam na banca virtual. Gerir, multiplicar, criar mundos absolutamente delirantes de novos e complexos produtos financeiros que satisfaçam a cupidez sem fim, de quem comanda a arquifinança mundial, atomizou o ser humano. Os valores verdadeiramente importantes são os passíveis de serem cotados em bolsa. A cupidez de alguns não lhes permite a percepção de que estamos a chegar ao ponto em que o feitiço se vira contra o feiticeiro: a negação da humanidade, ou seja, a indiferença perante o outro que impede a nossa própria humanidade. Mas o homem continua a ser a medida de todas as coisas e acreditamos que vale a pena ocuparmo-nos dele.

Somos seres condicionados quer pelos nossos actos quer pelo contexto histórico que vivemos e, seja por concordância ou por oposição, o mundo é o que construímos com o outro, daí a necessidade de nos precavermos contra as nossas certezas. Com Edgar Morin, apercebemo-nos de que seremos sempre seres condicionados pela incerteza cognitiva e pela incerteza histórica.

Para dar curso à vida é necessário que o homem continue a acção iniciada com a sua entrada no mundo, mas o trabalho precisa do relacionamento humano sem o qual o fenómeno social não acontece e, sem fenómeno social, deixa de haver ser humano porque se destrói o processo biológico que o gera. Para que ele exista é necessário aceitarmos o outro junto a nós, na convivência. Quando isto não acontece, vive-se na indiferença ou na negação activa, com custos que ainda mal podemos considerar.

Só temos o mundo que criamos com o outro e é essa descoberta que nos impele à acção, condição humana da pluralidade. É na acção e no discurso que os homens se revelam, o que só acontece quando estão com os outros e não contra os outros.

Todos sabemos e aceitamos que o mundo tem evoluído vertiginosamente. Para onde caminha, para onde nos leva é a pergunta subjacente a toda a acção. A economia do conhecimento, não dos conhecimentos, como bem refere Pierre Levy (1997:55), gira em torno do relacional, i.e., da produção de relações, o que nos levou a reflectir sobre o significado da palavra relação. Relação significa refazer um laço, ligar. Se precisamos de nos (re)laçar ou de nos relacionar, significa que nos sentimos separados. Se a nossa preocupação é a produção de relações, significa que sentimos uma falta: a falta do humano. Condição da desterritorialização a que somos obrigados seja no sentido físico do termo ou no seu sentido figurado. Perdemos raízes, precisamos de nos reencontrar no outro, precisamos de pertencer. Paradoxalmente, procuramos no mundo virtual a saída da desterritorialização, quer através da televisão, do telefone ou da internet. No espaço do saber criámos o ciberespaço. Um novo espaço antropológico que resulta do entretencimento de todos os outros; um superespaço onde as pessoas habitam e onde a acção é constante. Um espaço ambivalente, de aventura, de progresso, provavelmente também de desumanização: «Que todo o nosso ambiente volte a tornar-se “humano”, eis a utopia na utopia delineada a tracejado pela engenharia das relações sociais» (*A Inteligência Colectiva*, 1997:43). Um espaço que será aquilo que fizermos dele.

Parece claro que, para que isto se realize, teremos de ter presente a necessidade de nos comprometermos e também a de sabermos que toda a acção empreendida pode ser imprevisível e irreversível. Mas não só. Há que ponderar o agir, de modo a torná-lo ecológico. Dito de outro de modo: antes de toda e qualquer acção, haverá que ponderá-la

de modo a que os resultados obtidos sejam tão próximo quanto possível dos objectivos previamente definidos e não outros. Mas, precisamos de estar despertos para a dura realidade e, mesmo imbuídos da melhor boa-vontade, nem sempre temos capacidade para considerar e entender a complexidade que se nos apresenta e, é por isso que, quer a imprevisibilidade quer a irreversibilidade da acção, sejam sempre consideráveis. Contudo, nada está irremediavelmente perdido porque sabemos o antídoto para cada uma dessas situações: a promessa e o perdão.

Mas porque abordamos estas questões? Antes de mais porque elas são inerentes à condição humana, mas, sobretudo porque o que nos move é o desejo de chamar a atenção para a necessidade da emergência de uma nova liderança, capaz de devolver ao homem toda a sua dimensão de co-criador de um mundo verdadeiramente cósmico onde reencontre o lugar que lhe compete e do qual tem sido desalojado. Urge, portanto, arrepiar o caminho trilhado nos últimos anos e parece-nos indispensável avaliar, por antecipação, cada acção, toda a acção, com o propósito de minimizar os seus efeitos tantas vezes contrários ao previsto. Mas, como começar, por onde começar? Caberá ao líder o início, porque afinal ele é o *primus inter pares*.

Portanto, é na convicção de que o líder dispõe de prerrogativas que lhe permitem avaliar cada situação e agir de modo a contaminar o ambiente de trabalho de uma forma positiva que a nossa proposta lhe é dirigida.

Vivemos um tempo arriscado e decisivo em que a única certeza que nos é permitida é a de um futuro incerto. As exigências resultantes da globalização e os resultados da generalizada falta de liderança, obrigam-nos a uma errância para a qual não nos preparámos. Mais do que nunca precisamos de saber responder à incerteza, mas precisamos também de nos recentrar. E porque entendemos o líder como um condutor de homens, é perante os novos desafios de um mundo incerto que se nos afigura imperioso e urgente o surgimento de um novo tipo de liderança. Contudo, perante a incerteza do momento não saberíamos definir todas as qualidades de um líder. Forçosamente terão que divergir, de acordo com a realidade que se lhe apresenta, mas parece-nos poder afirmar que perante qualquer desafio e em qualquer tempo, o líder deverá ser emocionalmente inteligente e transmitir emoções positivas. Por isso a nossa proposta surge apoiada nas três qualidades que

tentamos mostrar nesta investigação, como constituintes de uma nova liderança eficaz; uma tríade onde a **empatia** seja a condição axiomática para o exercício de uma liderança capaz de enfrentar os desafios que são colocados neste novo século, assessorada pela **cordialidade** e pelo **respeito**.

A **empatia**, faculdade de compreender emocionalmente os outros. Porque as pessoas precisam de ser conquistadas e é através da empatia que o líder manifesta a sua capacidade de escutar e de sintonizar as pessoas de forma a alcançar os objectivos que propõe. Além disso, perante os desafios que a globalização coloca, a empatia tem uma importância crescente como facilitadora da relação entre pessoas de diferentes culturas, onde às vezes o diálogo só por si pode não ser suficiente. A empatia permite descodificar o que não foi dito ou entendido através da palavra.

A **cordialidade**, sentimento que nasce no coração e é uma manifestação explícita de afecto, permitirá criar um ambiente amistoso onde se cultive a exigência e obtenha das pessoas o seu melhor.

O **respeito**, a terceira qualidade que elegemos como indispensável ao novo líder, e que se traduz na consideração pelo outro nutrida à distância que o mundo coloca.

As mudanças políticas a que assistimos nas últimas décadas tiveram impacte também no mundo do trabalho. O modelo de liderança, do topo para a base, que não considerava emoções nem a dimensão pessoal, deixou de fazer sentido. Nos últimos anos, líderes e liderados passaram a encontrar-se no mesmo patamar quer das competências adquiridas academicamente quer das experiências.

A hierarquia tem vindo a esbater-se e o líder está cada vez mais ao lado e não acima. Os desafios são cada vez maiores e o mercado cada vez mais dinâmico e poderoso. Cada dia é verdadeiramente novo e incerto.

O traço distintivo de um líder deixou de estar no seu currículo académico ou no seu quociente de inteligência. O domínio do quociente emocional, a par da capacidade de persuasão e de inspiração, passaram a ser requisitos de liderança.

O líder deve ser alguém junto de quem se encontra segurança e clareza, mas também aquele que faz despertar nos outros o melhor de si porque sabe conduzir as emoções de forma positiva, em momentos de incerteza,

E é esta emoção positiva que o líder repercute na organização, que tem o poder de transformar o tempo de trabalho num tempo de criatividade e de realização onde é agradável permanecer e agir. Um espaço onde o trabalho perca a carga coerciva e passe a ser mais do que um dever moral: uma obra em construção onde cada um se realize e (r)estabeleça laços com o outro, de modo a dar mais sentido ao trabalho e à própria vida.

Os bons líderes observam cada uma das pessoas que constituem o grupo que lideram, com o intuito de descobrir o estilo de liderança mais apropriado para cada momento.

Se é verdade que a liderança nunca será uma ciência exacta, também é verdade que um líder bem sucedido é aquele que é capaz de recorrer a um conjunto diferenciado de competências de liderança, de acordo com as necessidades que se lhe apresentem. Porque a capacidade de liderança se aprende e é a experiência que faz com que, de cada vez, se ultrapassem os problemas mais facilmente.

Mas o líder pode e deve conhecer as suas próprias capacidades e desenvolvê-las de acordo com as suas características pessoais.

Um líder que desenvolva uma liderança emocionalmente inteligente consegue transmitir o entusiasmo e a energia ao grupo e à organização ao mesmo tempo que transforma a tarefa da liderança na excelência da liderança, que gera valor acrescentado ao clima de trabalho, com a criação de novas sinergias que estimulem as pessoas a dar o seu melhor. Porque a paixão e o entusiasmo facilmente se propagam, transmitindo energia também a quem lidera.

Entendemos também o líder do século XXI como um administrador da inteligência colectiva, que é uma inteligência de liberdade que valoriza cada ser humano e compreende em si os saberes de todos, em busca de uma aproximação do saber absoluto para, a partir daí, tentar resolver melhor os problemas da humanidade. O significado dado ao trabalho é muito importante na liderança porque se traduz em grande satisfação profissional, em alta produtividade e em grande lealdade para com a organização para quem se trabalha.

Encontrar o sentido da vida ajuda a tomar novos rumos e a aceitar os riscos implícitos no alcance dos objetivos. E é dentro desta dimensão que se encontra a felicidade, a marca da identidade própria e os objetivos de cada um. É por isso que defendemos que o líder deverá permitir que os seus seguidores sejam verdadeiros partícipes do trabalho empreendido, de modo a deixar nele a sua assinatura pessoal.

Ao novo líder compete este desafio: a trilha de um caminho original onde a liberdade permita que o Ser se apresente e revele em toda a sua dignidade. É por isso que propomos a empatia, o respeito e a cordialidade como as insígnias que permitam reconhecer a nobreza do líder capaz de tal missão.

No decorrer da nossa investigação foi com surpresa que nos deparámos com algumas experiências realizadas com sucesso e que têm subjacente o respeito pelo outro. Na Liderança de Serviço, por exemplo, apresenta-se o líder como alguém que está motivado por algo mais importante que o desejo de poder e empenhado no cuidado com os outros. Afirma-se a crença no valor intrínseco de cada pessoa e na sua capacidade de aprender.

Entendemos, porém, que pode ser difícil a aceitação da principal característica deste tipo de liderança, que consiste em considerar os outros antes de si, indo além do seu próprio interesse. Neste contexto, o líder deve ser, antes de mais, alguém disposto a servir os outros.

A descoberta desta experiência causou-nos, surpresa e perplexidade. Surpresa porque nos remeteu para uma bateria de qualidades que nos desconcertaram: umas porque as julgamos exigíveis a todos e não apenas aos líderes, como o cuidado com os outros; outras porque nos parecem muito para além daquelas que nos atreveríamos a considerar razoáveis exigir a um líder, como a de que quem lidera deva antes servir. Ora, vivendo nós num mundo de interesses tão variados, a nossa primeira impressão foi a de que afinal nos estava a ser apresentado um programa filosófico-religioso, com todas as impossibilidades de alguém, longe de qualquer propósito homólogo, lhe poder dar cumprimento.

A perplexidade instalou-se porque à medida que íamos lendo, tudo nos parecia simples e afinal se enquadrava nas qualidades que procurámos identificar como indispensáveis na nossa proposta de liderança.

Compreendemos perfeitamente a nobreza do servo que cuida do crescimento do outro e o respeita ao ponto de o considerar superior a si; em todo o caso, encontramos alguma relutância em apresentar a servidão como algo que se possa exigir, pelo menos no contexto europeu. Semântica à parte, é numa atitude de serviço que entendemos o líder como um senhor que serve.

Ou na experiência da liderança centrada que, apoiada na psicologia positiva, fala do trabalho como uma vocação e do sentimento de transcendência que cria um círculo virtuoso. E também da necessidade de encontrar a própria voz. O que significa que é necessário fazer-nos ouvir, ou seja, falar do nosso próprio trabalho, o que certamente só acontecerá se houver um compromisso proactivo, que tem implícito, para além da competência na comunicação, a aceitação das críticas. Esta proposta fala também da necessidade de conexão e do sentimento de pertença. Da confiança e do optimismo que pode ser ensinado. Mas tudo isto parece-nos poder existir num clima positivo onde o líder repercute a empatia, o respeito e a cordialidade.

A experiência levada a efeito na Abadia de Montserrat, tendo por base os ensinamentos de São Bento, colocou-nos talvez a reflexão maior: a necessidade de coerência de vida e o exemplo; a diferença entre equidade e justiça e a necessidade de reflexão do líder, para a tomada de decisões, num ambiente de isolamento.

Poder e autoridade são dois termos a que frequentemente não temos dado uma importância autónoma. Ao eleger a coerência e o exemplo como elemento fundamental da liderança, a regra beneditina diz-nos em que consiste a autoridade e o que se espera de um líder que a exerça: que faça crescer as pessoas que lidera. Porque a autoridade é indissociável do crescimento, como bem explicita o étimo latino *augere*, do qual procedem os termos aumentar e autoridade. Ora, em boa consciência, só detém o poder quem dá o exemplo. E aqui há que fazer uma distinção entre o poder delegado e o poder conquistado pela acção e reconhecido pelos outros, poder que se almeja ao líder para ser verdadeiramente seguido. É pelo exemplo do seu modo de agir, quer se trate do relacionamento com os outros, do trabalho que realiza, do modo como está ou da forma como enfrenta a incerteza, que conquista verdadeiramente o poder. Mas a regra

vai mais longe ao afirmar que a autoridade se exercita ao serviço dos outros. E que os outros devem ser tratados com equidade.

O significado da palavra equidade levou-nos à seguinte reflexão: nunca como nestes dias nos apercebemos da importância da equidade e de como ela anda arredada dos nossos hábitos. Falamos e ouvimos falar de justiça e de igualdade como se da sua aplicação saísse a solução para as injustiças do mundo e contudo, quando vemos, por exemplo, a redistribuição da pobreza, experimentamos um sentimento de injustiça.

Mas então o que será a equidade e porque fará falta? Parece-nos poder defini-la como uma justiça para além da justiça. Uma metajustição que terá de ter sempre subjacentes a justiça e a igualdade, mas que é forçosamente mais do que isso.

A equidade acrescenta justiça ao que já está enformado por ela, mas porque a justiça “é cega”, terá que considerar aquilo que a justiça não vê. Ou seja, a equidade deverá adaptar a lei ao caso concreto; deverá interpretar o que é o entendimento da lei, para evitar o prejuízo, entendendo-se este por dano infligido a outro.

Para ilustrar que a equidade não deverá ser deixada ao livre arbítrio do líder, a regra beneditina exemplifica com o caso dos mais frágeis a quem se deve exigir apenas de acordo com as suas capacidades. No caso das organizações, remetem-na para o campo da responsabilidade social quer nos deveres para com a comunidade onde se integra quer nos deveres para com os que nela trabalham e que deverão ir além dos requeridos pela lei.

Quanto à necessidade de interiorizar para melhor decidir, achámos interessante, que na liderança proposta pela regra beneditina, o líder deva auscultar o parecer dos outros, mas deverá, depois de uma reflexão interiorizada, fazer o que entender mais vantajoso. Sendo que nesta tomada de decisão se deva sentir absolutamente livre.

Sabemos que qualquer uma das lideranças apresentadas se baseia em experiências já realizadas com sucesso. Sabemos também que todas estas experiências envolvem a complexidade própria de tomadas de consciência decorrentes do conhecimento amadurecido.

A nossa proposta decorre da nossa experiência. Aos poucos, apercebemo-nos de que no mundo da incerteza as pessoas vão esquecendo o que são e começam a perder a noção do que é o dever. Talvez seja o momento de voltar a tornar presente o imperativo Kantiano, de agir de acordo com o interesse de todos. E quem melhor posicionado que um líder para dar o mote?

Os líderes, como os entendemos, deverão conduzir de acordo com a realidade que encontram e têm ao seu dispor a faculdade de fazer repercutir em quem os segue as emoções positivas capazes de permitir a plasticidade necessária para moldar novas atitudes. Entendemos, portanto, o líder, como alguém que tem poder para mudar o mundo, seja nas organizações ou nos países, e é por isso que defendemos ser a liderança o terreno propício para iniciar a mudança.

Mas então quais devem ser as qualidades de um líder num mundo onde em cada dia tudo é novo?

Olhando para os casos de liderança que apresentámos, é fácil concluir que as qualidades necessárias foram aquelas, ou seja, as que aqueles líderes exibiram, no exercício da liderança, naquele tempo e naquelas circunstâncias. Mas esta é uma conclusão *a posteriori*.

Hoje, perante a complexidade e incerteza global não saberíamos definir todas as qualidades necessárias para se ser um líder à altura dos desafios que se apresentam, para além daquelas que todos esperam ver, como uma boa preparação e o eclectismo, por exemplo.

Além do mais, vivemos numa sociedade de comunicação em que o homem quase alcançou a onnipresença com as vantagens e desvantagens que daí decorrem e portanto parece-nos que, antes de mais, será necessário, ao líder, o discernimento que lhe permita encontrar o modo de reverter as circunstâncias do *hic et nunc*. Ou seja, o que defendemos é que as qualidades do líder deverão divergir de acordo com a realidade que se lhe apresenta. Mas, parece-nos que de acordo com a ideia que nos motivou - a necessidade de voltar a colocar o homem no centro -, poder afirmar que perante qualquer desafio e em qualquer tempo, o líder deverá incluir a empatia, a cordialidade e o respeito no bernal que leva no caminho através do qual conduz os outros, pois são estas qualidades que lhe permitirão fazer face às exigências circunstanciais.

Mas porquê estas qualidades? Porque, se é certo que o mundo muda todos os dias, o homem é o mesmo e continua a ter sentimentos de transcendência e é no mundo do trabalho e da política que, de modo mais abrangente, os pode realizar.

Além disso, ao realizar o seu trabalho espera, como contrapartida, receber não apenas o salário mas a estima e o reconhecimento da sua valia intrínseca. É esse valor que nos parece necessário e urgente colocar no mundo. Também porque é esse o caminho que permite encontrar a felicidade que decorre da liberdade e do significado da vida.

No momento de crise profunda que vivemos, somos todos chamados à elevação das consciências mas, repetimos, o líder dispõe de condições privilegiadas para despoletar novas atitudes e também de responsabilidades acrescidas numa urgente cultura de mudança.

Apercebemo-nos das tremendas dificuldades deste tempo. Temos assistido ao modo como o mundo virtual pode interferir na vida das pessoas e ser um elemento desestabilizante, provocador de ansiedade, de angústia e até de medo que leva ou pode levar a tomadas de atitude pouco racionais. Cada vez mais é preciso ter presente o contexto para poder compreender, para nos podermos compreender. Esta será antes de mais uma exigência a fazer a todos nós. Mas também ao líder de quem se espera administre o saber colectivo e indique o caminho.

O bem opõe-se ao mal, exclui-o, talvez por isso, Pierre Levy se lhe refira como uma das principais apostas estéticas e políticas deste novo século (*A Inteligência Colectiva*, 1997:151). Levy aduz que o mundo virtual pode estar tão carregado de cultura, de beleza e de saber quanto um templo grego ou uma catedral gótica. E é neste espaço que se desenvolve a inteligência colectiva e é aqui que, muito provavelmente nos teremos que (re)encontrar ou relacionar, porque aqui reconstruiremos «um plano de imanência do significado onde os seres, os signos e as coisas reencontram uma relação dinâmica de participação mútua» (1997:209). Será este superespaço que nos acolherá depois da experiência da desterritorialização e de todas as perplexidades vividas no espaço do mercado. Voltaremos á esfera da significação onde a empatia, o respeito e a cordialidade serão transubstanciados numa nova criatura resplandecente de felicidade.

É este o desafio colocado ao líder, aos líderes deste mundo: a trilha de um caminho original onde a liberdade permita que o Ser se apresente e revele em toda a sua plenitude, para que o homem seja cada vez mais.

CONCLUSÃO

É voz corrente que a primeira década deste novo século foi uma década perdida. Entre avanços e retrocessos, temos verificado, ao longo dos últimos anos, uma efectiva perda da

dignidade que decorre da nossa entrada no mundo e, se já tínhamos disso a percepção, ainda assim, foi com perplexidade que lemos no programa do XIX Governo Constitucional, empossado em meados do ano de 2011, a afirmação taxativa de que não só as pessoas vivem pior mas que está em risco o futuro das novas gerações e mesmo o daqueles que ainda estão por nascer. Descobrir as razões pelas quais chegámos a esta situação ou porque chegámos a esta situação não fez parte do propósito deste trabalho. Mas sabemos que estamos perante a imprevisibilidade e a irreversibilidade da acção que aqui nos conduziu. Dito de outro modo, parece-nos impossível desfazer o que foi feito, embora seja muito tentador o pensamento de que o perdão e a promessa, neste caso concreto, nos libertaria de algumas incertezas.

O nosso trabalho surgiu perante a urgência de agir de forma a tentar reverter o caminho iniciado. A crença na humanidade e os sinais emitidos pelos que vivem à nossa volta, a par da certeza de que é através do trabalho que os homens podem realizar os seus desejos de transcendência, levou-nos a tentar descobrir quais os requisitos de uma liderança capaz de enfrentar os desafios e dominar esta situação. Sabemos bem como é importante, para a construção do mundo, o modo como nos relacionamos com os outros e também como é importante o autodomínio para conquistar a influência sobre os outros.

É por estas descobertas que proclamamos a empatia, a cordialidade e o respeito como fundamentais, para todos, de modo a que a acção, toda a acção, seja tendencialmente ecológica.

Esta nossa reflexão assenta no percurso realizado nesta investigação. Recuámos aos anos setenta quando em Portugal se verificaram profundas alterações decorrentes da Revolução de Abril. Nos anos que se seguiram, o mundo sofreu profundas alterações com o fim da guerra fria e início da globalização. Do impacte produzido no mundo do trabalho, surgiu a necessidade de novas lideranças e a teorização proposta por Daniel Goleman e a sua proposta de aplicar a inteligências emocional à liderança colheu o nosso interesse.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias e do fenómeno da desterritorialização, o axioma proposto por Pierre Levy apontou para o reconhecimento da inteligência colectiva e apresentou um novo espaço antropológico - o espaço do saber.

Foi perante um mundo em mudança que começaram as despontar novas formas de liderança e detivemo-nos nas experiências da liderança centrada, levada a cabo pela empresa de consultoria Mckinsey, pela liderança de serviço e pela liderança beneditina.

Como tudo o que entra em contacto com o homem faz parte da condição humana, investigámos a importância da acção e do respeito com Hannah Arendt.

A entrevista feita a Paulo Macedo no âmbito do trabalho desenvolvido na DGCI entre 2004 e 2007 revelou os segredos de uma liderança onde descobrimos, entre outras, as três qualidades que gostaríamos de ver como distintivo do líder do século XXI: a empatia, a cordialidade e o respeito, unidas por um pequeno detalhe, a delicadeza.

É ao líder do século XXI que cabe a responsabilidade de fazer repercutir no ambiente de trabalho ou no país que lidera a emoção positiva decorrente destas três qualidades, de modo a criar uma verdadeira autopoiese na sociedade.

É o acto de nascer que traz algo de verdadeiramente novo e único, e o líder nasce tantas vezes quantas as necessárias para levar por diante as missões que lhe são confiadas.

O novo líder tem de estar bem aparelhado para saber conduzir os outros, porque afinal o homem é insubstituível e nasce para começar.

BIBLIOGRAFIA

AGOSTINHO, Santo (2011), *A Cidade de Deus* vol. II, 4º ed., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

ARENDT, Hannah (2001), *A Condição Humana*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

BARSH, Joanna et al (2008), «Centered Leadership How Talented Women Thrive», *The McKinsey Quarterly* nº 4, pp. 36-48.

BARSH, Joanna et al (2010), «How Centered Leaders achieve extraordinary results», *The McKinsey Quarterly*, nº 4, pp 80-88.

BARSH, Joanna, De SEMET, Aaron (2009), «Centered Leadership through the Crisis: The McKinsey Survey Results», *The McKinsey Quarterly*, nº 4, pp 2-3.

BURRELL, Gibson e MORGAN, Gareth (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London: Heinemann Educational Books.

CHARDIN, Teilhard de Chardin (1970), *O Fenómeno Humano*, 3ª ed., Porto: Livraria Tavares Martins.

COLET, Ignasi M. Fossas i, BOMBELLI, Maria Cristina (2010), «Organizzare e gestire persone: insegnamenti dalla Regola di S. Benedetto», *Quaderni di management*, Gennaio/Febrario, nº 43/, pp. 62-72.

DIERENDONCK, Dik van (2010), «Servant Leadership: A Review and Synthesis», *Jornal of Management*, publicado online em:<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/09/01/0149206310380462>.

DIERENDONCK, Dik van, NUITJEN Inge (2010), *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*.

FISKE, John (2005), *Introdução ao Estudo da Comunicação*. 9ª ed., Porto: ASA.

FRIEDMAN, Thomas L. (2007), *O Mundo é Plano*, 8º ed., Lisboa: Actual Editora.

GIDDENS, Anthony (2010), *O Mundo na Era da Globalização*, 7ª ed., Queluz de Baixo: Editorial Presença.

GILBERT, Martin (2007), *Churchill Uma Vida*, 6ª ed., Lisboa: Bertrand Editora.

GOLEMAN, Daniel (1998) «What Makes a Leader», *Harvard Business Review*, November-December, pp 93-102.

GOLEMAN, Daniel (2000), «Leadership That Gets Results», *Harvard Business Review*, March-April, pp 81-90.

GOLEMAN, Daniel (2006), *Inteligência Emocional*, San Vicenç dels Horts: Printer Industria Gráfica Newco.

GOLEMAN, Daniel et al (2007), *Os Novos Líderes A Inteligência Emocional nas Organizações*, 3ª ed., Lisboa: Gradiva.

GOLEMAN, Daniel e BOYATZIS, Richard (2008), «Social Intelligence and the Biology of Leadership». *Harvard Business Review*, September, pp 1-8.

GREENLEAF, Robert – *Servant Leadership*, www.greenleaf.org, consultado em 15 de Março de 2011.

HARDT, Michael e NEGRI, Antonio (2004), *Império*, 1ª ed., Lisboa: Editora Livros do Brasil.

KANT, Immanuel (2008), *Crítica da Razão Prática*, 9ª ed., Lisboa: Edições 70.

KOTTER, John (1990), «What Leaders Really Do», *Harvard Business Review*, May-June, pp 103-111.

KOTTER, John (1995), «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, March-April, pp 1-12.

KOTTER, John (2002), «The Heart of Change». *Harvard Business Review*.

KOTTER, John (2007), «Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, January, pp-1-9.

LEVY, Pierre (1997), *Inteligência Colectiva*, Lisboa: Instituto Piaget.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco (2007) – *A Árvore do Conhecimento: As bases Biológicas da Compreensão Humana*, 6ª ed., São Paulo: Editora Palas Athena.

MOREIRA, Adriano (org) (2004), *Terrorismo*, 2ª ed., Coimbra: Livraria Almedina.

MORIN, Edgar (2002), *Reformar o Pensamento A Cabeça Bem-feita*. Lisboa: Instituto Piaget.

MORIN, Edgar (2003, *Introdução ao Pensamento Complexo*, 4ª ed., Lisboa: Instituto Piaget.

RAWLS, John (2001), *Uma Teoria de Justiça*, 2ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

SANTOS, Sousa Boaventura (2005), *Globalização Fatalidade ou Utopia?* 3ªed., Porto: Edições Afrontamento.

SEN, Amartya (2010), *A Ideia de Justiça*. Coimbra: Almedina.

VAISSE, Maurice (2005), *As Relações Internacionais desde 1945*. Lisboa: Edições 70.

ZALEZNIK, Abraham (1977), «Managers and leaders: Are they different» *Harvard Business Review*, May-June, pp-67-78.

www.mfa.gov.il, consultado em 30 de Novembro de 2010

http://www.iaea.org/Publications/Factsheets/English/npt_chrono.html, consultado em 19 de Novembro de 2010

<http://www.nytimes.com/learning/general/onthisday/bday/0503.html>, consultado em 30 de Novembro de 2010

<http://www.reapn.org/download.php?file=446>, consultado em 3 de Dezembro de 2010.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Arthashastra>, consultado em 18 de Março de 2011.

Anexos

ANEXO A - SERVANT LEADERSHIP

Journal of Management

<http://jom.sagepub.com/>

Servant Leadership: A Review and Synthesis

Dirk van Dierendonck

Journal of Management published online 2 September 2010

DOI: 10.1177/0149206310380462

The online version of this article can be found at:

<http://jom.sagepub.com/content/early/2010/09/01/0149206310380462>

Published by:



<http://www.sagepublications.com>

On behalf of:



[Southern Management Association](http://www.sma.org)

Additional services and information for *Journal of Management* can be found at:

Email Alerts: <http://jom.sagepub.com/cgi/alerts>

Subscriptions: <http://jom.sagepub.com/subscriptions>

Reprints: <http://www.sagepub.com/journalsReprints.nav>

Permissions: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

Journal of Management
Vol. XX No. X, Month XXXX xx-xx
DOI: 10.1177/0149206310380462
© The Author(s) 2010
Reprints and permission: <http://www.sagepub.com/journalsPermissions.nav>

Servant Leadership: A Review and Synthesis

Dirk van Dierendonck

Erasmus University

Servant leadership is positioned as a new field of research for leadership scholars. This review deals with the historical background of servant leadership, its key characteristics, the available measurement tools, and the results of relevant studies that have been conducted so far. An overall conceptual model of servant leadership is presented. It is argued that leaders who combine their motivation to lead with a need to serve display servant leadership. Personal characteristics and culture are positioned alongside the motivational dimension. Servant leadership is demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction. A high-quality dyadic relationship, trust, and fairness are expected to be the most important mediating processes to encourage self-actualization, positive job attitudes, performance, and a stronger organizational focus on sustainability and corporate social responsibility.

Keywords: *servant leadership; review; positive organizational behavior*

Times are changing and so are our views on leadership behavior. In view of the current demand for more ethical, people-centered management, leadership inspired by the ideas from servant leadership theory may very well be what organizations need now. Concern about the society we live in has increasingly become a matter of company policy. It may be that paying attention to all stakeholders is the key to long-term profits. At present, innovation and employee well-being are given high priority and so leadership that is rooted in ethical and caring behavior becomes of great importance. In the relatively new field of positive organizational behavior, leadership recently has been suggested as a key factor for engaged employees and flourishing organizations (Luthans, 2002; Macik-Frey, Quick, &

Corresponding author: Dirk van Dierendonck, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Burgemeester Oudlaan 50, 3062 Rotterdam, The Netherlands

E-mail: DvanDierendonck@rsm.nl

1

Cooper, 2009). During the past few years, leadership studies have clearly moved away from a strong focus on, most notably, transformational leadership toward a stronger emphasis on a shared, relational, and global perspective where especially the interaction between leader and follower are key elements (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Earlier theorizing by Donaldson and Davis (1991; Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997) emphasized the importance of moving management theory beyond the principles of agency theory—with its assumption of the homo economicus who is individualistic, opportunistic, and self-serving—to governance based on viewing individuals as pro-organizational, self-actualizing, and trustworthy. This is similar to the emphasis in servant leadership theory on the personal growth of followers. Already coined by Greenleaf in 1970, servant leadership may be of particular relevance in this era in that it adds the component of social responsibility to transformational leadership (Graham, 1991); besides, more than any other leadership theory, it explicitly emphasizes the needs of followers (Patterson, 2003). Although influence is generally considered the key element of leadership, servant leadership changes the focus of this influence by emphasizing the ideal of service in the leader–follower relationship. It may, therefore, be a leadership theory with great potential.

However, despite its introduction four decades ago and empirical studies that started more than 10 years ago (Laub, 1999), there is still no consensus about a definition and theoretical framework of servant leadership. Block (2005: 55) probably formulated it best in his 2005 keynote address at the International Servant Leadership conference: “You’ve held on to the spirit of servant-leadership, you’ve kept it vague and undefinable. . . . People can come back every year to figure out what the hell it is.” This brings us back to Greenleaf, who did not leave us an empirically validated definition of servant leadership. Consequently, writers and researchers started coming up with their own definitions and models, to a lesser or greater degree inspired by his work. This has resulted in many interpretations of servant leadership, exemplifying a wide range of behaviors (e.g., Laub, 1999; Russell & Stone, 2002; Spears, 1995). In line with this, there is also confusion about the operationalization of servant leadership. Presently, there are at least seven multidimensional measures and two one-dimensional measures, each with its own twist on servant leadership. Another issue of concern is that most of what has been written about servant leadership (including both academic and nonacademic writings) has been prescriptive, mainly focusing on how it should ideally be; only a few have been descriptive—and inform us about what is happening in practice. As such, there is a compelling need for validated empirical research building on a theoretical model that incorporates the key insights learned from research until now.

The purpose of this article is to resolve the current confusion in the literature on what servant leadership is and to establish an overall theoretical framework highlighting the most important antecedents, underlying processes, and consequences. Unique to this review is that the definition of the key servant leadership characteristics is based on the combined insights of the most influential theoretical models and the operationalizations from seven different research groups. By defining these key leadership characteristics, conceptual transparency is given to the earlier review by Russell and Stone (2002), who defined 20 accompanying and functional attributes. It extends an earlier review by Van Dierendonck, Nuijten, and Heeren (2009) in that more attention is given to the leadership and organizational aspects of servant-leaders.

This article is divided into six sections. First, a brief overview and background of servant leadership is described. In the second section, an operational definition of the key characteristics of servant leadership is given, based on theoretical insights and on what we have learned from the measurement instruments of servant leadership that have been developed over the past 10 years. The third section puts servant leadership in relation to other theories of leadership behavior, including transformational leadership, authentic leadership, ethical leadership, empowering leadership, spiritual leadership, Level 5 leadership, and self-sacrificing leadership. Then, in the fourth section, an overview is given of the main measurement instruments available at this moment and positioned in relation to the key characteristics formulated in the second section. The fifth section describes the antecedents and consequences of servant leadership by drawing directly from empirical evidence that is now available. A theoretical framework guides us through this section and the rest of the article. To help us understand the different elements in the model and their interrelations, I will turn to other theories of organizational behavior to show how they can help us understand specific elements of servant leadership. Regrettably, the majority of servant leadership theories has neglected viewpoints gained from related fields. As such, case studies with a strong qualitative focus have been a popular research design in the field of servant leadership (e.g., Humphreys, 2005; Winston, 2004). Nevertheless, servant leadership theory has much to gain from broadening its perspective, using valid and reliable measures to study the propositions herein. Finally, in the sixth section the insights from our review are discussed and suggestions for future research are made.

Defining and Positioning Servant Leadership

The term *servant leadership* was coined by Robert Greenleaf (1904-1990) in his seminal work "The Servant as Leader," first published in 1970:

The Servant-Leader is servant first. . . . It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. . . . The best test, and difficult to administer is this: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society? Will they benefit, or at least not further be harmed? (1977: 7)

This might be the most famous and well-known quote in the servant leadership field. It is also the closest we have of a definition as written down by Greenleaf himself. Greenleaf placed "going beyond one's self-interest" as a core characteristic of servant leadership. Although mentioned in other leadership theories, it has never been given the central position it has in servant leadership theory. The servant-leader is governed by creating within the organization opportunities to help followers grow (Luthans & Avolio, 2003). Compared to other leadership styles where the ultimate goal is the well-being of the organization, a servant-leader is genuinely concerned with serving followers (Greenleaf, 1977), as is also indicated by Stone, Russell, and Patterson (2004). This person-oriented attitude makes way for safe and strong relationships within the organization. Furthermore, as Greenleaf (1998) puts it, servants

that are chosen to be leaders are greatly supported by their employees because they have committed themselves and are reliable. In this way an atmosphere is created that encourages followers to become the very best they can.

It is important to realize that according to Greenleaf the servant-leader is “*primus inter pares*” (i.e., first among equals), who does not use his or her power to get things done but who tries to persuade and convince staff. A servant-leader has the role of a steward who holds the organization in trust (Reinke, 2004). It means that servant-leaders go beyond self-interest. They are motivated by something more important than the need for power, namely, the need to serve (Luthans & Avolio, 2003). This can be related to work by McClelland and Burnham (1976), who earlier indicated that the need for power could also be used in a beneficial way. Greenleaf goes one step further and makes this need to serve the key to good leadership; it leads to a commitment to the growth of individual employees, the survival of the organization, and a responsibility to the community (Reinke, 2004). Power becomes a possibility to serve others and as such may even be considered a prerequisite for servant-leaders. Serving and leading become almost exchangeable. Being a servant allows a person to lead; being a leader implies a person serves.

It should be noted that working from a need to serve does not imply an attitude of servility in the sense that the power lies in the hands of the followers or that leaders would have low-esteem. There is a similarity with the Kantian view on leadership, which emphasizes that it is the responsibility of the leader to increase the autonomy and responsibility of followers, to encourage them to think for themselves (Bowie, 2000b). In view of its focus on values, it is not only in the behavior that servant leadership can be distinguished from other leadership styles but also in the general attitude toward the people in an organization and in the motivation to be a leader. As in personalism (Whetstone, 2002), there is strong commitment to treat each individual respectfully, with an awareness that each person deserves to be loved. Caring for one’s followers should not be purely an instrument of financial success. A servant-leader works toward building a learning organization where each individual can be of unique value. As such, using charisma or emotions to influence followers to act without given them any room for participative thinking or decision making is far from what Greenleaf meant by the emphasis on increasing autonomy, personal growth, and well-being.

Key Characteristics of Servant Leadership

The lack of an accurate definition of servant leadership by Greenleaf has given rise to many interpretations exemplifying a wide range of behaviors. At present, the models developed by Spears (1995), Laub (1999), Russell and Stone (2002), and Patterson (2003) are among the most influential.

Spears (1995) distinguished 10 characteristics that are generally quoted as the essential elements of servant leadership. He is one of the first and probably the most influential person to translate Greenleaf’s ideas into a model that characterizes the servant-leader. As former director of the Greenleaf Center for Servant Leadership, he was responsible for a number of edited volumes on servant leadership based directly and indirectly on Greenleaf’s writings (e.g., Greenleaf, 1998; Spears & Lawrence, 2002). With his extensive knowledge of

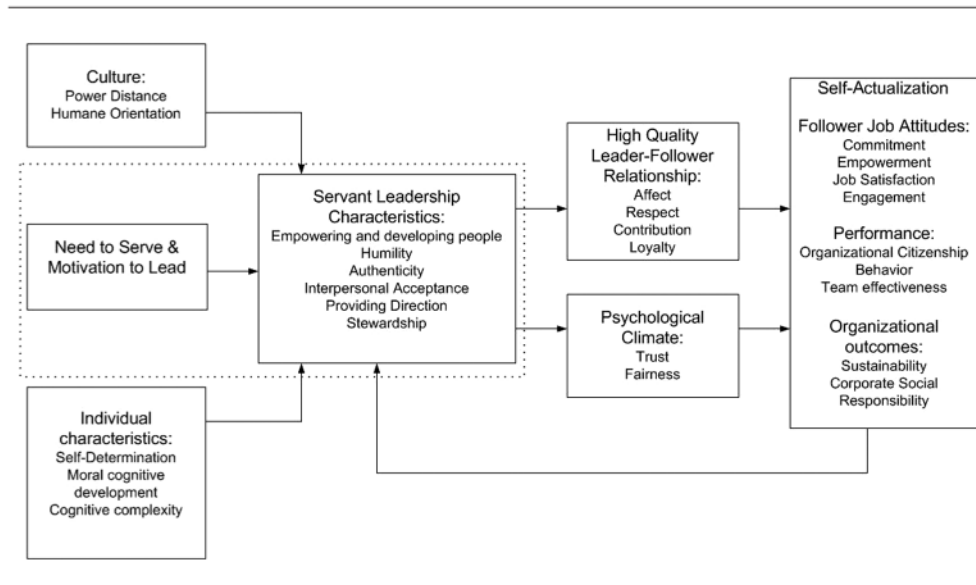
Greenleaf's writings, he distilled 10 characteristics of the servant-leader. These are (1) listening, emphasizing the importance of communication and seeking to identify the will of the people; (2) empathy, understanding others and accepting how and what they are; (3) healing, the ability to help make whole; (4) awareness, being awake; (5) persuasion, seeking to influence others relying on arguments not on positional power; (6) conceptualization, thinking beyond the present-day need and stretching it into a possible future; (7) foresight, foreseeing outcomes of situations and working with intuition, (8) stewardship, holding something in trust and serving the needs of others; (9) commitment to the growth of people, nurturing the personal, professional, and spiritual growth of others; (10) building community, emphasizing that local communities are essential in a person's life. Regretfully, Spears never took his characteristics to the next step by formulating a model that differentiates between the intrapersonal aspects, interpersonal aspects, and outcomes of servant leadership. So, although we intuitively understand these characteristics, they have never been accurately operationalized, making a valid and reliable study based on these characteristics difficult, thereby hindering empirical research.

Various authors have introduced variations to these 10 characteristics. Based on an extensive literature search, Laub (1999) developed six clusters of servant leadership characteristics that were the basis for his measure, described further on. One of the most extensive models is that of Russell and Stone (2002), who distinguished 9 functional characteristics and 11 additional characteristics of servant leadership. The biggest problem with this model is the differentiation between functional attributes and accompanying attributes. It is unclear why certain attributes are allocated to a particular category. Another well-known example is Patterson's (2003) model that encompasses seven dimensions. According to her, servant leadership is about virtues. Virtues describe elements of someone's character that embody excellence. Virtue theory can be traced back as far as the Greek philosopher Aristotle. It is about doing the right thing at the right moment. The strength of this model lies in the conceptualization of the notion of the need to serve; however, it neglects the leader aspect.

Although there are clear overlaps between the 44 (!) characteristics in the different models, there still remains quite a number of different servant-leader attributes. It may seem that the different conceptual models only confuse our understanding. All models have their strengths but also their weaknesses. A second look, however, shows that by differentiating between antecedents, behavior, mediating processes, and outcomes and by combining the conceptual models with the empirical evidence gained from the measures of servant leadership as presented later in this article, one can distinguish six key characteristics of servant-leader behavior that bring order to the conceptual plurality (see Figure 1). However, caution is warranted here, since models and measures may sometimes use different vocabulary for similar concepts, and vice versa. Nevertheless, with these limitations in mind and realizing that probably full justice is not done to all, these six key characteristics give a good overview of servant leadership behavior as experienced by followers. Servant-leaders empower and develop people; they show humility, are authentic, accept people for who they are, provide direction, and are stewards who work for the good of the whole. These will be discussed in the following six paragraphs.

Empowering and developing people is a motivational concept focused on enabling people (Conger, 2000). Empowerment aims at fostering a proactive, self-confident attitude among

Figure 1
A Conceptual Model of Servant Leadership



followers and gives them a sense of personal power. It shows the one values people and encourages their personal development (Laub, 1999). Empowering leadership behavior includes aspects like encouraging self-directed decision making and information sharing and coaching for innovative performance (Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). The servant-leader's belief in the intrinsic value of each individual is the central issue; it is all about recognition, acknowledgement, and the realization of each person's abilities and what the person can still learn (Greenleaf, 1998).

Humility is the second key characteristic. It refers to the ability to put one's own accomplishments and talents in a proper perspective (Patterson, 2003). Servant-leaders dare to admit that they can benefit from the expertise of others. They actively seek the contributions of others. Humility shows in the extent to which a leader puts the interest of others first, facilitates their performance, and provides them with essential support. It includes a sense of responsibility (Greenleaf, 1996) for persons in one's charge. Humility is also about modesty; a servant-leader retreats into the background when a task has been successfully accomplished.

Authenticity is closely related to expressing the "true self," expressing oneself in ways that are consistent with inner thoughts and feelings (Harter, 2002). Authenticity is related to integrity, the adherence to a generally perceived moral code (Russell & Stone, 2002). Authenticity is about being true to oneself, accurately representing—privately and publicly—internal states, intentions, and commitments (Peterson & Seligman, 2004). A servant-leader's authenticity manifests itself in various aspects: doing what is promised, visibility within the organization, honesty (Russell & Stone, 2002), and vulnerability (Luthans & Avolio, 2003). From an

organizational perspective, it can be defined as behaving in such a way that professional roles remain secondary to whom the individual is as a person (Halpin & Croft, 1966).

Interpersonal acceptance is the ability to understand and experience the feelings of others and where people are coming from (George, 2000) and the ability to let go of perceived wrongdoings and not carry a grudge into other situations (McCullough, Hoyt, & Rachal, 2000). Interpersonal acceptance includes the perspective-taking element of empathy that focuses on being able to cognitively adopt the psychological perspectives of other people and experience feelings of warmth, compassion, and forgiveness in terms of concern for others even when confronted with offences, arguments, and mistakes. For servant-leaders it is important to create an atmosphere of trust where people feel accepted, are free to make mistakes, and know that they will not be rejected (Ferch, 2005).

Providing direction ensures that people know what is expected of them, which is beneficial for both employees and the organization (Laub, 1999). A servant-leader's take on providing direction is to make work dynamic and "tailor made" (based on follower abilities, needs, and input). In this sense, providing direction is about providing the right degree of accountability, which has been suggested as a salient dimension of high-quality dyadic interpersonal relations (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik, & Buckley, 2009). It can also imply creating new ways or new approaches to old problems, with a strong reliance on values and convictions that govern one's actions (Russell & Stone, 2002).

Stewardship is the willingness to take responsibility for the larger institution and to go for service instead of control and self-interest (Block, 1993; Spears, 1995). Leaders should act not only as caretakers but also as role models for others. By setting the right example, leaders can stimulate others to act in the common interest. Stewardship is closely related to social responsibility, loyalty, and team work.

These elements are positioned as six key characteristics of servant leadership behavior. Together, they form an operationalized definition of servant leadership grounded in the different conceptual models as described in the literature. The interrelatedness of these characteristics is an interesting avenue for future research. Spears (1995) formulated his 10 characteristics to be basically all elements of one interconnected concept, that is, servant leadership, and so did Laub (1999) with his six clusters. Patterson (2003) and Winston (2003), however, provided a process model with causal paths between servant leadership characteristics. It is likely that differential effects exist for these characteristics, depending on specific circumstances or follower traits. For now, due to lack of empirical evidence, the six key characteristics are positioned as together representing servant leadership.

Comparison With Other Leadership Theories

In a recent overview of the current state of leadership research, Avolio et al. (2009) described how the focus of leadership researchers has changed from only the leader to a broader context, including followers, peers, supervisors, work setting, and culture. Leadership theories are more and more acknowledging the complex process that leadership actually is. Especially with its focus on followers and on ethical behavior, servant leadership is part of the emerging theories following the previous academic focus on transformational and charismatic leadership.

There are seven leadership theories that reveal the most overlap with servant leadership, namely, transformational leadership, authentic leadership, ethical leadership, Level 5 leadership, empowering leadership, spiritual leadership, and self-sacrificing leadership. Transformational leadership as first discussed in a more political context by Burns (1978) and later brought to the organizational context by Bass (1985) is defined as a leadership style with explicit attention to the development of followers through individualized consideration, intellectual stimulation, and supportive behavior. These elements are quite comparable and complementary to definitions of servant leadership. However, there is also the charismatic side of transformational leadership, idealized influence, which raises the question for whom or for what do followers grow? This is exactly where servant leadership and transformational leadership differ. The primary allegiance of transformational leaders is the organization (Graham, 1991). The personal growth of followers is seen within the context of what is good for the organization, because of a desire to perform better. There is an obvious risk of manipulation to achieve organizational goals or to meet the leader's personal goals. Transformational leadership may give rise to the problem of narcissism, whereby a narrow focus on short-term maximal profit may lead ultimately to long-term disastrous consequences (Giampetro-Meyer, Brown, Browne, & Kubasek, 1998).

Given the ideal of service in servant leadership, the largest difference between these two leadership theories is that servant leadership focuses on humility, authenticity, and interpersonal acceptance, none of which are an explicit element of transformational leadership. More specifically, transformational leaders focus on organizational objectives; they inspire their followers to higher performance for the sake of the organization. Servant-leaders focus more on concern for their followers by creating conditions that enhance followers' well-being and functioning and thereby facilitate the realization of a shared vision; servant-leaders trust followers to do what is necessary for the organization (Stone et al., 2004).

The first empirical study on the difference between transformational and servant leadership (Parolini, Patterson, & Winston, 2009) focused on the distinction that for servant-leaders their followers' needs are the primary aim, whereas transformational leaders are more directed toward organizational goals. A sample of 511 persons working in different types of organizations like corporations, nonprofit organizations, academic institutions, and religious organizations filled out 19 semantic differential scales. Discriminant analysis confirmed that, compared to transformational leaders, servant-leaders are perceived as focusing more on the needs of the individual; their allegiance lies more with the individual than with the organization, while the opposite indeed holds for transformational leaders. Participants expect servant-leaders to choose to serve first, to be more unconventional and more likely to give freedom to subordinates.

Second, I compare servant leadership with authentic leadership, which has been defined extensively by Avolio and Gardner (2005) as a root concept underlying positive leadership approaches. A fundamental assertion is that authentic leaders work through an increased self-awareness, relational transparency, internalized transparency, internalized moral perspective, and balanced processing to encourage authenticity in their followers. Authenticity is closely related to expressing the "true self," expressing oneself in ways that are consistent with inner thoughts and feelings (Harter, 2002). It focuses on owning one's personal experiences, be they thoughts, emotions, needs, wants, preferences, or beliefs. The usual view of

authenticity distinguishes between outer behavior and an inner realm of intentions, needs, interests, beliefs, and desires, which are viewed as determinants of behavior. Authenticity is also about a way of life that has cumulateness and purpose as a whole (Heidegger, 1962). There is a strong sense of accountability to oneself and to others. One takes responsibility for one's life and for the choices made.

Although authentic leadership development theory (Avolio & Gardner, 2005) is positioned as a broad and comprehensive theory, the core aspect of authentic leadership is that leadership is an expression of the "true self" (Ladkin & Taylor, 2010). Within the measure of authentic leadership by Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008), this is operationalized as focusing on being authentic in one's interaction with others and being true to one's inner thoughts while showing this in consistent behavior and with an open mind and the willingness to change (see example items in the appendix of Walumbwa et al., 2008). Comparing this operationalization of authentic leadership with the six servant leadership characteristics, one can see the overlap with two characteristics, namely, authenticity and humility. With its explicit theoretical roots in authenticity theory, authenticity itself obviously is more an issue of authentic leadership. With respect to humility, only the willingness to learn can be found in authentic leadership too; the willingness to stand back and give room to others is missing. Moreover, none of the other four servant leadership characteristics are explicitly positioned or measured as belonging to the core of authentic leadership. Therefore, there is also a possibility that a leader works authentically from agency theory to increase shareholder value, believing that it is the moral obligation of a manager. This puts limits to authentic leadership as a core theory for positive leadership. Working from a stewardship perspective, taking into account all stakeholders is, however, an explicit element of servant leadership theory. As such, I would like to incorporate authentic leadership into servant leadership theory, with its explicit attention to empowerment, stewardship, and providing direction, in particular.

The third leadership theory that shows similarity with servant leadership is ethical leadership. Brown, Trevino, and Harrison (2005) have defined it as "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement and decision-making" (p. 120). Ethical leadership is a more normative approach that focuses on the question of appropriate behavior in organizations. It is similar to servant leadership in terms of caring for people, integrity, trustworthiness, and serving the good of the whole. The two-way communication mentioned in the definition sounds similar to Greenleaf's emphasis on persuasion and an open culture.

In ethical leadership the emphasis is more on directive and normative behavior, whereas servant leadership has a stronger focus on the developmental aspect of the followers. The latter is focused not so much on how things should be done given the norms of the organization but, rather, on how people want to do things themselves and whether they are able to do so. Ethical leadership as defined and operationalized by Brown et al. (2005) introduces a leadership style that stresses the importance of the direct involvement of employees, building trust, and—above all—being ethical in one's behavior. Their operationalization of ethical leadership in a short one-dimensional 10-item scale uncovers the overlap and differences. Their items focus on making fair decisions, showing ethical behavior, listening, and having

the best interest of employees in mind; all of them apply to servant leadership as well. Taking the six key characteristics as the main point of comparison, the strongest overlap occurs with three characteristics, namely, empowering and developing people, humility, and stewardship. The other three key characteristics of servant leadership (authenticity, interpersonal acceptance, providing direction) are relatively unimportant in ethical leadership.

Servant leadership can also be linked to Level 5 leadership, a leadership style identified by Collins (2001) in his seminal work on successful long-lasting corporations. According to Collins, leadership in terms of professional will combined with personal humility is the key factor that allows companies to achieve a breakthrough in their long-term organizational performance. The definition of Level 5 leadership shows overlap with servant leadership in the need for humility in terms of the ability to stand back and the will to learn. Humility especially can distinguish good leaders from great leaders. It is defined as being modest, shunning public adulation, and strongly focusing on the success of the company. The overlap with servant leadership clearly lies in the servant leadership characteristics of humility and providing direction. On the other hand, Level 5 leadership is more focused on organizational success and less on developing followers (although the latter is mentioned in relation to preparing a successor). Elements like authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship are clearly missing from the definition of Level 5 leadership. This should not come as a surprise given the fact that shareholder value in terms of stock returns was the determining factor for companies to qualify as a "good to great" company in Collin's study.

Empowering leadership, the fifth leadership theory to be compared to servant leadership, has its roots in social cognitive theory (Bandura, 1986) and in participative goal-setting research (e.g., Erez & Arad, 1986). The employee's perspective and the leader's actions to involve others in decision making are regarded as central. It emphasizes employee self-influence processes and actively encourages followers to lead themselves to self-direction and self-motivation (Pearce & Sims, 2002). It may be clear that empowering leadership theory overlaps with servant leadership. The first characteristic of servant leadership, empowering and developing people, is clearly similar to empowering leadership in that it emphasizes the delegation of authority to increase intrinsic motivation, accentuating accountability by giving people clear goals to strive for but also holding them responsible for achieving these goals and requiring managers to share knowledge and information to ensure that employees develop the necessary skills. Servant leadership theory takes care of those elements and elaborates on this characteristic by also including the other five characteristics, none of which are explicitly formulated as part of empowering leadership. Servant leadership theory can, therefore, be seen as a more elaborate view on leadership.

Spiritual leadership is the sixth leadership theory that shows similarities with servant leadership. Recent definitions of spirituality at the workplace focus on values and organizational practices similar to those of servant leadership (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). A servant-leader sets goals, makes work meaningful, and builds on the strengths of followers. Similarly, spiritual facilitation at work emphasizes a sense of meaning at work and focuses on organizational values that allow for a feeling of transcendence and a feeling of connectedness to others (Pawar, 2008). According to Fry and Slocum (2008), spiritual leadership starts with creating a vision through which a sense of calling can be experienced and establishing a culture that helps to intrinsically motivate both oneself as leader and the

people within one's team or organization and helps followers find a sense of meaning. Through establishing a culture based on altruistic love, followers feel understood and appreciated. The resulting organizational culture gives employees a sense of calling; they feel part of a community.

A problem with the current empirical research on spiritual leadership is that it remains unclear what kind of behavior actually is associated with spiritual leadership. Fry's (2003) operationalization of spiritual leadership focuses on organizational culture rather than on actual leadership behavior. As such, despite some overlap in the proposed outcomes in terms of experiencing life as a calling and feeling understood and appreciated, servant leadership theory seems a more sophisticated theory that explicates the leader-follower relationship. Besides, it has been positioned by Greenleaf as a secular theory, thereby avoiding the lack of clarity and confusion that at present comes with the term *spirituality* at work, which according to Giacalone and Jurkiewicz (2003) may mean different things to different people.

The final leadership theory that I compare servant leadership to is self-sacrificing leadership. Self-sacrifice is defined by Choi and Mai-Dalton (1999: 399) as "the total/partial abandonment, and/or permanent/temporary postponement of personal interests, privileges, or welfare in the (1) division of labor, (2) distribution of rewards, and (3) exercise of power." The self-sacrificing behavior of the leader is proposed by these authors to lead to more charisma, legitimacy, and reciprocity. Recent studies confirm these propositions by showing that followers from leaders who show self-sacrificing behavior exhibit higher positive emotions and a stronger willingness to work together (De Cremer, 2006), are more motivated toward prosocial behavior (De Cremer, Mayer, Schouten, & Bardes, 2009), and rate their leaders as more effective (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

Contrary to servant leadership, however, self-sacrificing leadership, with its roots in transformational leadership, focuses primarily on the organization instead of the followers (Matteson & Irving, 2005). Nevertheless, it is to be expected that similar psychological processes will appear as in followers of servant-leaders. Singh and Krishnan (2008) showed that self-sacrifice as defined by Choi and Mai-Dalton is closely related to altruism, defined as acting prosocial toward others in the organizations (i.e., "putting others first"). In two studies on the quality of personal relationships in terms of social support and trust (Crocker & Canevello, 2008), the reciprocal character of working with compassionate goals was also shown. The most relevant finding for the servant leadership context is that people who relate to others with compassionate goals create a supportive environment as long as their goals are not self-oriented. As such, these studies on self-sacrificing leadership and on working with compassionate goals in relationships provide the first evidence for the possible existence of Greenleaf's basic proposition that the reciprocal test for servant leadership is that the followers become servant-leaders themselves.

In conclusion, servant leadership theory has both similarities and differences with other leadership theories. None of the theories described above incorporates all six key characteristics, which puts servant leadership in a unique position. Additionally, servant leadership theory distinctively specifies a combined motivation to be(come) a leader with a need to serve that is at the foundation of these behaviors, and it is most explicit in emphasizing the importance of follower outcomes in terms of personal growth without necessarily being

related to organizational outcomes. In the fourth section these aspects will be discussed in more detail. Here too lies part of the uniqueness of servant leadership.

Operationalizing Servant Leadership Behavior

To better understand and study the impact of servant leadership, there is need for a reliable and validated instrument that targets the key dimensions of servant leadership behavior. It can provide a comprehensive operational definition and help bring conceptual clarity and order to the servant leadership literature (Page & Wong, 2000). Regrettably, the fact that several researchers have developed their own measures, sometimes loosely building on previous work but mostly building from their own interpretation of Greenleaf's writings, has not been helpful. Therefore, an overview of the measures available to date is given first (see Table 1). This provides insight into how servant leadership theory has been operationalized. In addition, the communalities between these measures are described to show how the dimensions brought forward in the measures are part of the six key characteristics described above (see Table 2). Putting the measures together in this way enhances our current understanding of servant leadership behavior, how to recognize it, and how to measure it.

The Measurement of Servant Leadership

The first measure of servant leadership was developed by Laub (1999). He determined the essential characteristics of servant leadership from a comprehensive review of the available literature combined with a Delphi survey among experts that resulted in six clusters of servant leadership. Items were formulated in terms of organizational culture and leadership in general. Not surprisingly, a factor analysis showed that the instrument had only two underlying dimensions—one focusing on the organization and the other on leadership—reflecting the following underlying perspectives: the organization as a whole, its top leaders, and the experience of the follower. Given the high correlations between the mean scores on the six clusters, the six dimensionality of the measure was questioned. Therefore, Laub concluded that the overall score be recommended for research purposes. Thus, despite conceptually covering all six servant leadership characteristics, its operationalization lost its concept multidimensional character. Laub's model was an important contribution to the scientific servant leadership research in that it was and still is used in several PhD studies and has given the first push toward empirical research. It can still be useful to determine to what extent an organization has a servant leadership culture. Furthermore, it has helped shape the thinking in the theorizing about servant leadership (e.g., see Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004).

The second instrument that has been used for some years now is Page and Wong's (2000) Servant Leadership Profile. Starting with an extensive literature review, they formulated 99 items divided over 12 categories. Their first data analysis from a sample of 1,157 persons resulted in eight dimensions. In later versions the number of dimensions dropped, via seven, to five (Wong & Davey, 2007). An attempt by Dennis and Winston (2003) to replicate the factor structure, however, failed and revealed a three-dimensional structure among

Table 1
The Measurement of Servant Leadership

	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao, & Hendersen (2008)	Sendjaya, Sarros, & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (in press)
Development samples	847 people from 41 organizations	24 leaders, self-rating; 1,157 people from diverse backgrounds	388 people rating leaders in leadership training seminar	250, 406, and 300 people from diverse occupational backgrounds	298 undergraduate students in production and distribution company	277 graduate students	1,571 people in eight samples from two countries and diverse occupational backgrounds
Methodology	Literature review; Delphi study of experts; exploratory factor analysis	Literature review; exploratory factor analysis	Literature review; face validity; exploratory factor analysis	Literature review; exploratory factor analysis	Literature review; exploratory factor analysis; confirmatory factor analysis	Literature review; content expert validation; confirmatory factor analysis	Literature review; interviews with experts; exploratory factor analysis; confirmatory factor analysis
Number of items	43	62	23	23	28	35	30
Internal consistency	.90 to .93	Not reported	.82 to .92	.89 to .92; not reported for 3-item scales	.76 to .86	.72 to .93	.69 to .91

Table 2
Key Characteristics of Servant Leadership Related to Measurement Dimensions

Key characteristics	Laub (1999)	Wong & Davey (2007)	Barbuto & Wheeler (2006)	Dennis & Bocarnea (2005)	Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008)	Sendjaya, Sarros, & Santora (2008)	Van Dierendonck & Nuijten (in press)
Empowering and developing people	<ul style="list-style-type: none"> • Develops people 	<ul style="list-style-type: none"> • Serving and developing others • Consulting and involving others 		<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Trust 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowering and succeeding subordinates • Helping subordinates grow 	<ul style="list-style-type: none"> • Transforming influence 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment
Humility	<ul style="list-style-type: none"> • Shares leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Humility and selflessness 	<ul style="list-style-type: none"> • Altruistic calling 	<ul style="list-style-type: none"> • Humility 	<ul style="list-style-type: none"> • Putting subordinates first 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntary subordination 	<ul style="list-style-type: none"> • Humility • Standing back
Authenticity	<ul style="list-style-type: none"> • Displays authenticity 	<ul style="list-style-type: none"> • Modeling integrity and authenticity 			<ul style="list-style-type: none"> • Authentic self • Transcendental spirituality 	<ul style="list-style-type: none"> • Authentic self • Transcendental spirituality 	<ul style="list-style-type: none"> • Authenticity
Interpersonal acceptance	<ul style="list-style-type: none"> • Values people 		<ul style="list-style-type: none"> • Emotional healing 	<ul style="list-style-type: none"> • Agapao love 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotional healing 	<ul style="list-style-type: none"> • Covenantal relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • Forgiveness
Providing direction	<ul style="list-style-type: none"> • Providing leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiring and influencing others 	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasive mapping 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision 	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptual skills 		<ul style="list-style-type: none"> • Courage
Stewardship	<ul style="list-style-type: none"> • Builds community 		<ul style="list-style-type: none"> • Organizational stewardship • Wisdom 		<ul style="list-style-type: none"> • Creating value for the community • Behaving ethically 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsible morality 	<ul style="list-style-type: none"> • Stewardship

540 respondents. The greatest problem of this measure seems to be the factorial validity. A further limitation is that its five-dimensional version only covers four out of six characteristics.

Barbuto and Wheeler (2006) introduced an instrument aimed to measure the 10 characteristics described by Spears to which they added an 11th characteristic: calling. For each characteristic, 5 to 7 items were developed. Fifty-six items were tested on face validity. Exploratory factor analysis resulted in a five-dimensional instrument. Regretfully, an attempt to replicate their findings with a South African sample failed, indicating that this instrument might actually be only one dimensional (Dannhauser & Boshoff, 2007). However, Sun and Wang (2009) suggested that the factorial validity of the five dimensions may still hold by deleting the problematic items and shortening the instrument to 15 items, with 3 items for each subscale. Yet, this instrument too covers only 4 out of 6 characteristics.

Dennis and Bocarnea (2005) developed an instrument directly related to Patterson's (2003) seven-dimensional model. The instrument was developed in several stages, starting with an extensive literature review and expert review, followed by statistical analyses and modifications in three samples. Recently, this instrument has been translated into Spanish and studied in a Latin American context (McIntosh & Irving, 2008). This study confirmed the reliability for only three of the scales: love, empowerment, and vision. Not surprisingly, therefore, there is also a shortened adapted version available of 18 items divided over three dimensions: humility, service, and vision (Hale & Fields, 2007). This adapted version seems to be the most up-to-date version, given its use in a recent study in a Filipino context (West, Bocarnea, & Maranon, 2009). Regretfully, it represents only half of the servant leadership characteristics.

Recently, Sendjaya et al. (2008) came up with an instrument consisting of 35 items representing 22 characteristics divided over six core dimensions. It was developed after extensive literature review and content expert validation. A sample of 277 graduate students was used, and data were subjected to a confirmatory factor analysis. Regretfully, the authors tested only the one dimensionality of each of the six core dimensions separately. No data were presented on the factorial validity of the overall six-dimensional model. Given the high intercorrelations between the dimensions—ranging between .66 and .87—this is a point of concern. Therefore, the issue of factorial validity might be interesting to address in future studies.

Liden, Wayne, Zhao, and Henderson (2008) developed a scale based on nine dimensions from the literature. An 85-item version was tested in two samples, one consisting of 298 undergraduate students and one consisting of 182 individuals working at a production and distribution company. Exploratory factor analysis resulted in a seven-dimensional instrument of 28 items in the first sample, which was confirmed with confirmatory factor analysis in the second sample. The instrument covers four of the characteristics: empowering and developing people, humility, interpersonal acceptance, and stewardship. Although conceptual skills was placed as an element of providing direction in Table 2, it would probably be better to see it as an antecedent.

The latest addition to the fast-growing number of servant leadership measures was developed by Van Dierendonck and Nuijten (in press). After an extensive literature review, 99 items were formulated representing eight dimensions. In three steps, a combined exploratory and confirmatory factor analysis approach resulted in an eight-dimensional measure of 30 items. The original development samples were in Dutch; confirmatory factor analysis

for an English-language (U.K.) sample confirmed the factorial structure. It seems to be the only instrument with a good factorial structure that covers all six key characteristics of servant leadership.

In addition to these multidimensional instruments, at least two one-dimensional measures were developed. Reinke (2003, 2004) developed a short 7-item measure that encompasses items on openness, vision, and stewardship. Ehrhart (2004) developed a 14-item measure with items illustrating two aspects of servant leadership: ethical behavior and prioritization of subordinates' concerns. Although easy to apply, the great handicap of these one-dimensional measures is their inability, as the term implies, to distinguish between different servant leadership dimensions. This precludes insight into their underlying mechanisms.

Antecedents and Consequences of Servant Leadership

The writings and thinking of Greenleaf, as we have seen, lay the foundation for the theoretical framework presented in Figure 1. This framework combines insights already available in the literature with new theoretical perspectives that may help us better understand the full process of servant leadership. The model puts forward that the cornerstone of servant leadership lies in the combined motivation to lead with a need to serve. It acknowledges the personal characteristics and the cultural aspects that are associated with this motivation. The resulting servant leadership characteristics, as experienced by followers, have their influence both on the individual leader–follower relationship and on the general psychological environment within a team or organization, which in turn are expected to influence the followers on three levels, that is, on the individual level, self-actualization, positive job attitudes and increased performance; on the team level, increased team effectiveness; and on the organizational level, a stronger focus on sustainability and corporate social responsibility (CSR). The model incorporates a feedback loop from the follower back to leader behavior to acknowledge the reciprocal nature between leader and follower.

An important issue is the interrelatedness of the key characteristics, antecedents, and outcomes. The idea behind the model depicted in Figure 1 is to reveal the underlying processes of servant leadership, combining insights from the main theoretical models and empirical research. It might be good to realize that for the most part the propositions put forward in this model are based on theory, on conceptual articles on servant leadership, and—when available—on evidence from related fields. Presently, most empirical studies on servant leadership specifically either focus on measurement development or on its relation with follower outcomes. In this section, first the antecedents of becoming a servant-leader are described, followed by the influence of servant leadership on the interpersonal relationship with followers and on the psychological climate within an organization or a team. Finally, the main outcomes of servant leadership are described.

The Motivation to Become a Servant-Leader

The need to serve combined with a motivation to lead is the basis of the model. Studying servant leadership requires the explicit acknowledgment that we are dealing with a specific

approach to power. Internalized values such as honesty, integrity, fairness, and justice are characteristics that are expected to significantly impact leader behavior (Russell, 2001). As such, insight into motivational aspects may be of great value. Surprisingly, despite its prominence and relevance in servant leadership theory, the motivational aspect of servant leadership has hardly been studied. It has not been incorporated in any of the multidimensional measures that are described in the present article.

Power motivation refers to an underlying need for impact, to be strong and influential (McClelland & Burnham, 1976). Andersen (2009) argued—based on empirical evidence—that leaders with a high need for power are more effective. Relating this to servant leadership, it could be that it is not so much about a low need for power—as was suggested by Graham (1991)—but about a different way of dealing with power. More recently, the positive use of power is elaborately dealt with in a study by Frieze and Boneva (2001), who described the helping power motivation. This describes people with a need for power who want to use it to help and care for others. Patterson's (2003) model depicts how servant leadership begins with *agapao* love, which encourages humility and altruism. *Agapao love* is the Greek term for moral love, which means doing the right thing at the right time and for the right reason. The gifts and talents of followers become the focus of leadership. It results in a different type of leadership than the affiliative leader, who has a strong need to be liked, as described by McClelland and Burnham (1976). In the model, as depicted in Figure 1, it is therefore proposed that for servant-leaders this need for power is combined with a need to serve. Greenleaf (1977) already mentioned this combined motivation by stating that it starts with a need to serve that leads to a motivation to lead. The other way around is possible too, going from a motivation to lead to incorporating a serving attitude.

It may be clear by now that servant-leaders combine—as the term implicates—leading and serving. Two studies provide some evidence for this position. With multilevel designs, the studies investigated what is needed to become a servant-leader in terms of personality, values, and motivation. Evidence for the above proposition comes indirectly from a study by Washington, Sutton, and Field (2006) into the relationship between leaders' ratings of their agreeableness and ratings of servant leadership as perceived by their followers. Agreeableness refers to that part of the Big Five factor model of personality that emphasizes altruism. Being agreeable is related to generosity and a greater willingness to help others. The motivation for leadership comes from this interest and from empathy for other people.

Explicit attention to a leader's motivation to serve was given by Ng, Koh, and Goh (2008) in a short scale that was specifically designed to measure the motivational state that leads to servant leadership behavior. This motivational state is unique in that it focuses exclusively on the desire to serve as a leader, which was confirmed by their results. Followers experienced a higher leader–member exchange (LMX) quality in the relationship with leaders who worked from a motivation to serve.

In Figure 1, the dotted line surrounding both the motivational aspects and the key characteristics indicates that in combination they form the core of servant leadership. A true understanding of the uniqueness of servant leadership starts with studying both aspects in their interrelatedness and impact.

Individual Characteristics

Self-determination has been positioned as an essential condition to be able to act as a servant-leader (Van Dierendonck et al., 2009). To be self-determined means to experience a sense of choice in initiating and regulating one's own actions (Deci & Ryan, 2000). Self-determination follows from fulfilling three basic psychological needs. These innate psychological needs are feeling competent, feeling connected to others, and feeling autonomous. When these needs are satisfied, enhanced self-motivation and mental health will follow. A self-determined person will be better in the use of personal resources, in building strong and positive relationships, and in helping others develop their self-determination. Therefore, instead of exerting power by controlling and directing people in an authoritarian way, self-determined leaders are able to work from an integrated perspective where power is not sought for its own sake. As such, it is expected that the power that comes with a leadership position is used to provide others with the opportunity to become self-determined as well.

Moral cognitive development was formulated by Kohlberg (1969) to describe the different stages through which people develop their reasoning and values that facilitate just and benevolent reasons behind social interactions. Kohlberg described six stages in the development from childhood to adulthood in which a person becomes aware of the complexity of distinguishing between right and wrong. In the highest—sixth—level, mutual respect becomes the universal guiding principle. Especially at this level, imagining how things look from the perspective of the other person becomes part of the decision and reasoning process. A recent comprehensive meta-analysis (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010) confirmed its importance both for ethical intentions and for ethical behavior. For servant leadership, it can, therefore, be expected that if an individual moves toward the higher stages of moral reasoning, it will become more likely that such an individual will start to act as a servant-leader.

Cognitive complexity is the third individual characteristic that may play an influential role in a person's development toward servant leadership. Cognitive complexity reveals a person's ability to perceive social behavior in a differentiated fashion (Bieri, 1955). Persons high on cognitive complexity can see dimensions that are missed by people with low cognitive complexity. It allows for a more accurate judgment of social situations. As may be clear from the six characteristics of servant leadership described in this article, servant leadership asks for a balancing act between providing direction and standing back to allow others their experience. It involves being able to think beyond present-day needs, foreseeing outcomes of situations, and being able to think through seemingly conflicting situations. It involves the capacity to overcome differences and see the leitmotiv behind them. Consequently, it is likely that the capacity for cognitive complexity will be positively related to servant leadership.

Culture

To understand the possible effects of culture on servant leadership, I draw from the insights gained in the GLOBE study of leadership (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Two cultural dimensions are most likely to influence the occurrence of servant leadership within organizations, namely, humane orientation and power distance.

Humane orientation is defined by Kabasakal and Bodur (2004: 569) as “the degree to which an organization or society encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring and kind to others.” It is placed in context with Aristotle’s ideal of friendship and Socrates’s ideology that friendship is a fundamental human need. Winston and Ryan (2008) argued that the humane orientation construct of the GLOBE research program is closely related to servant leadership, with its focus on care, concern, and benevolence toward others. Examples of countries where the societal practices show high scores on human orientation are Zambia, Philippines, Ireland, Malaysia, Thailand, and Egypt. Especially, Patterson’s model of servant leadership with its focus on *agapao* love as the starting point for servant leadership shows overlap to a humane orientation. In cultures characterized by a strong humane orientation, there is a stronger focus on working from acknowledging the need to belong and taking care of others. A humane orientation is driven by cultural values such as concern about others, being sensitive toward others, being friendly, and tolerating mistakes (Kabasakal & Bodur, 2004). Consequently, it is expected that in these cultures leaders will display higher attention for empowerment, interpersonal acceptance, and stewardship.

Power distance can be defined as “the extent to which a community accepts and endorses authority, power differences and status privileges orientation” (Carl, Gupta, & Javidan, 2004: 513). In cultures with high power distance, one is expected to be more obedient to authority figures like parents, elders, and leaders. Organizations tend to be more centralized. In such cultures, large differences in power are expected and accepted. In cultures with low power distance, decision making is more decentralized, with less emphasis on formal respect and deference. Countries with low power distance are, for example, the Netherlands and Denmark (Carl et al., 2004). As hypothesized in stewardship theory (Davis et al., 1997), a culture with a low power distance is expected to be more encouraging toward developing servant leadership within an organization because the relationship between leader and follower is based on a more equal footing. Low power distance especially facilitates leadership that is less focused on self-protection. With its greater value on the equality between leader and follower, a reciprocal relationship with a strong focus on personal growth—an essential element of servant leadership—is more likely to develop (Davis et al., 1997).

The Relationship Between Servant-Leader and Follower

At the core of the relationship between the servant-leader and follower stands the leader’s belief in the intrinsic value of each individual; it is all about recognition, acknowledgement, and the realization of each person’s abilities and what the person can still learn (Greenleaf, 1998). Leaders who show humility by acknowledging that they do not have all the answers, by being true to themselves, and by their interpersonal accepting attitude create a working environment where followers feel safe and trusted. Following Ng et al. (2008), LMX theory is used to understand the inherent quality of the relationship between servant-leader and follower. LMX theory was explicitly put forward as a relationship-based approach to leadership (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) and thus best represents the relational dynamics between servant-leader and follower. Relationships of this kind are characterized by mutual trust, respect, and obligation. Although several multidimensional conceptualizations of LMX exist

(see Ferris et al., 2009), empirical support seems most strong for Liden and Maslyn's (1998) four-dimensional model that consists of affect, loyalty, contribution, and professional respect. Affect refers to positive feelings toward and a liking for the leader. Loyalty shows in being faithful and supportive and in backing each other. Contribution is the extent that one perceives the other as working toward shared goals. Respect is closely related to a feeling of trust and holding the other person in high regard (Dienesch & Liden, 1986).

To build this high-quality relationship, servant-leaders rely on persuasion in their discussions with followers. There is a strong focus on striving toward consensus in the teams they lead. Persuasion combines several influence tactics, for example, the use of explanations, reasoning, and factual evidence; apprising; inspirational appeals; and consultations. In the end, people follow a servant-leader "voluntarily, because they are persuaded that the leader's path is the right one for them" (Greenleaf, 1998: 44); a leader trusts the others' intuitive sense to discover for themselves which is the right path to take. The empowering and developmental behaviors shown by servant-leaders, with the right mixture of providing autonomy and direction, are prone to result in a high-quality dyadic relationship, which in turn is associated with higher engagement in challenging tasks.

The Psychological Climate

Servant leadership is viewed as leadership that is beneficial to organizations by awaking, engaging, and developing employees. According to McGee-Cooper and Loooper (2001), servant-leaders provide direction by emphasizing the goals of the organization, its role in society, and the separate roles of the employees. A safe psychological climate plays a central role in realizing this. People are well informed about the organizational strategy. An atmosphere is created where there is room to learn yet also to make mistakes. Leadership behavior characterized by humility, authenticity, and interpersonal acceptance is hereby essential. Additionally, a servant-leader's focus on empowerment will create a climate where decisions are made in a process of information gathering and where time is taken for reflection. Thus, employees feel safe to use their knowledge and are focused on continuous development and learning. The stewardship characteristic of servant-leaders is exemplified by their focus on building community (McGee-Cooper & Loooper, 2001) and by emphasizing strong interpersonal relationships—a bonding—within the organization. Feelings of trust and fairness are seen as essential elements of a safe psychological climate to handle challenging times.

Interpersonal trust is a must for long-term effective relationships. It is believed to be of influence both on the process within a team and on performance (Dirks, 1999). Most definitions of trust deal with the willingness to be vulnerable to the other party and regarding the person as dependable. We would therefore expect servant leadership and trust to be closely related in survey studies. In the following studies, support for this was found. Reinke (2003) found a correlation of .84 between servant leadership and trust in management among a sample of civil servants. Dannhauser and Boshoff (2006) also reported a correlation of .86 among South African car salesmen. A study by Joseph and Winston (2005) among a convenience sample of employees in the Republic of Trinidad and Tobago confirmed this shared variance. Based on these high correlations one could argue whether trust in management is

synonymous with servant leadership. The items used in these studies certainly point in that direction. A suggestion for future research would be to operationalize trust in nonleadership terms so that we get a better understanding of how servant leadership and organizational trust are related.

With regard to fairness, Mayer, Bardes, and Piccolo (2008) state several reasons why fairness is important for servant-leaders. That is, servant-leaders are sensitive to the needs of followers and are therefore likely to treat them in an interpersonally sensitive manner. The ethical orientation of servant-leaders will encourage them to make sure that they make the right decisions. Their focus on the growth and well-being of followers is likely to be instrumental for fair rewards. In a study of business undergraduates, Mayer et al. (2008) showed that servant leadership was indeed related to job satisfaction through organizational justice and overall psychological need satisfaction. The importance of servant leadership for perceptions of organizational justice in this study was a confirmation of a similar finding in Ehrhart's (2004) study.

Follower Outcomes of Servant Leadership

Because servant leadership is a people-centered leadership style, evidence is expected to show that servant-leaders have more satisfied, more committed, and better performing employees. It is in this area that most empirical support is available, provided by cross-sectional studies published in peer-reviewed journals (see the appendix for an overview). Servant-leaders work toward positive job attitudes by encouraging the psychological needs of their followers. Based on the servant leadership literature, three dimensions of follower outcomes are differentiated that most closely follow Greenleaf's quotation at the beginning of this article: personal growth in terms of self-actualization; becoming healthier, wiser, free, and more autonomous in terms of positive job attitudes; and becoming servants themselves in terms of organizational citizenship behavior (OCB) and collaborative team work.

Based on meta-analytic evidence from leadership research in general, it can be expected that a high-quality LMX relationship, trust, and fairness positively influence followers' personal growth, job attitude, and performance. The value of a high-quality relationship was already shown by Gerstner and Day (1997). Their meta-analysis showed that a high LMX relationship was related to performance, job satisfaction, organizational commitment, low turnover intentions, and feeling competent. More recently, the meta-analysis by Ilies, Nahrgang, and Morgeson (2007) reported a moderately strong relationship between LMX and citizenship behaviors. The proposed positive relationship between servant leadership and job attitudes was also confirmed in a meta-analysis on leadership behavioral integrity—a concept related to servant leadership with its focus on a leader's commitment to values and principles and aligning words and deeds (Davis & Rothstein, 2006). Finally, Dirks and Ferrin (2002) confirmed that trust in leadership was clearly related to job performance, OCB, and job satisfaction.

Self-actualization has a central spot in the thinking of psychologists such as Rogers, Fromm, Maslow, and Allport (Jahoda, 1958). According to these authors, striving for self-actualization and personal growth is a central motivator in a person's life. It refers to a feeling

of continuous personal development and of realizing one's potential. It is related to having self-respect and self-acceptance, to a positive attitude about oneself, and to accepting one's positive and negative qualities. Self-actualization gives life meaning. Meaningfulness through self-actualization includes a sense of wholeness and purpose in life. Indirect support for this position was reported by Mayer et al. (2008), whose study showed the relevance of servant leadership to followers' psychological needs, and by Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, and Roberts (2008), whose study showed that servant leadership strengthened a promotion focus (i.e., working with goals related to growth, pursuing ideals, and seeking opportunities to achieve aspirations) among followers.

Positive job attitudes are most frequently studied with regard to servant leadership in terms of job satisfaction, organizational commitment, empowerment, and engagement. Results from cross-sectional studies showed evidence for their interrelatedness. Most of these studies are doctoral dissertations that use correlational data. For example, in his study among persons working in different organizations, Hebert (2003) reported correlations as high as .70 for overall and intrinsic job satisfaction. Preliminary evidence for the relation between servant leadership and empowerment was reported by Earnhardt (2008) in a military context and by Horsman (2001) in a convenience sample of 608 employees in 93 organizations from the northwestern region of the United States and in Canada. The relevance of servant leadership for organizational commitment was reported in a South African sample (Dannhauser & Boshoff, 2007), a Filipino sample (West & Bocarnea, 2008), and a U.S. sample (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009a).

Performance is studied in terms of OCB and team effectiveness. According to Graham (1995), servant leadership positively influences OCB because it encourages a higher level of moral reasoning in followers. Universal principles are applied by leaders to help followers find the balance between self-interest and the interest of others. The Ng et al. (2008) study also confirmed that followers whose leader worked from a motivation to serve showed more helping OCB. Additionally, Neubert et al. (2008) found a correlation of .37 between servant leadership and self-reported helping behavior and creative behavior. Among salespersons, Jaramillo, Grisaffe, Chonko, and Roberts (2009b) reported a correlation of .24 between servant leadership and self-reported performance. More evidence of this proposed relation between servant leadership and follower behavior was found in a multilevel study on OCB by Ehrhart (2004). His most interesting results are the interrelatedness of manager ratings of departmental OCB with follower ratings of servant leadership behavior from the same manager. The study showed that servant leadership had a direct effect of .29 with helping OCB and .22 for conscientiousness OCB, thereby confirming servant leadership as a potential antecedent of unit-level OCB.

Servant leadership is also believed to have a positive influence on team effectiveness. Team leadership requires being goal directed, being able to handle different personalities within the group, creating a unified commitment, recognition, and so on. These are characteristics that are all closely related to those of servant leadership. In a study carried out in a nonprofit organization, Irving and Longbotham (2007) found moderate to high correlations between servant leadership and perceived team effectiveness. The most important leadership behaviors were providing accountability, being supportive, engaging in honest self-evaluation, fostering collaboration, having clear communication, and valuing the members in the team.

A meta-analysis on the role of leadership on team effectiveness (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006) confirmed its importance. Most notably for servant leadership was the impact of empowering leadership, which proved to be essential for team effectiveness. The primary actor was its strong influence on team learning.

Organizational Outcomes

Research into the influence of servant leadership on CSR and building sustainable businesses is an area of societal interest. In a book on what he called “small giants,” Burlingham (2005) presented small- to medium-sized businesses whose policy it was not to place high return on investment as their primary goal but rather to emphasize the importance of creating a great place to work, building great relationships with all stakeholders, contributing to the community, and focusing on a high quality of life. Most of the owners of these companies had been influenced by the ideas behind servant leadership.

A study into the characteristics of leaders needed to integrate building a responsible business with the challenges of day-to-day operations emphasized the importance of integrity, open-mindedness, long-term perspective, ethical behavior, care for people, respectful communication, and managing responsibility outside the organization (Hind, Wilson, & Lenssen, 2009), all aspects that come close to the key servant leadership characteristics and the mediating processes formulated in this article. Furthermore, Jin and Drozdenko (2009) argued and showed that CSR is related to a more organic relationship-oriented organizational environment where fairness and trust are core values. In line with this, a study of 56 U.S. and Canadian firms by Waldman, Siegel, and Javidan (2006) investigated the relation between charismatic and transformational CEO leadership on the one hand and CSR on the other, hereby demonstrating the importance of leadership behavior that is aimed at bringing out the best in people. CSR is defined as involvement in some social good not required by law, which goes beyond the immediate interest of the firm and its shareholders. Interestingly, the charisma of the CEO—operationalized in terms of generated respect, communicating a mission, and high performance expectancies—was not related to increased CSR. Thus, the effects of personal charisma seem to be limited here. On the other hand, firms were more involved with strategic CSR where the CEO encouraged employees to look at things from different perspectives. Strategic CSR is important in product design businesses and environmental issues. Interestingly, no effect was found for socially oriented CSR. As such, to better understand the encouraging influence of the CEO on CSR, we need to go beyond transformational leadership. It would be interesting to investigate whether servant leadership may enhance a broader perspective on CSR, one that also focuses on social aspects such as community relations and diversity.

The Reciprocal Nature of the Leader–Follower Relationship

In the model of servant leadership formulated in this article, motivation, individual characteristics, and culture are considered antecedents, and the quality of the relationship between

leader and follower and follower attitudes and performance are considered consequences. In addition, the reciprocal character of the relationship between leader and followers is included in the model. The behavior of servant-leaders may influence the job attitudes and behavior of followers, and their behavior and disposition may in turn have an influence on how they are treated.

This notion of an upward spiral that works in the interplay between leaders and followers was already put forward by Burns (1978). In his influential work, he described how leaders and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation. It was introduced into the servant leadership literature by Farling, Stone, and Winston (1999). Russell and Stone (2002) elaborated on that model by placing servant leadership functional attributes in the center of a model, with core values of the leader as antecedents and organizational climate, job attitudes, and performance as consequences. Next, they described a feedback loop from organizational performance to servant leadership. In other words, they proposed an upward spiral whereby servant leadership influences the organizational climate, which in turn influences the employee attitudes and performance and vice versa.

Future Research

With regard to future research, it is important to realize there are still some challenges to be met, as indicated by Whetstone (2002), who refers particularly to the following three aspects. First of all, servant leadership theory has a tendency of being too idealistic. Most of the earlier writings are rather normative and prescriptive, especially those referring to consultancy, the so-called how-to books. As such, the current trend of empirical descriptive research could not be more welcome. It is encouraging that through the development of several measures the first tests of the underlying mechanisms of servant leadership theory could be conducted. The information in this article may be of use in the selection of the proper measure for future studies. (For further information on this subject, the reader is referred to the framework in Tables 1 and 2.) A multidimensional measure is definitely required for future studies in order to get an in-depth insight into servant leadership.

Second, there is concern about the negative connotation of the word *servant*. This term suggests passivity and indecisiveness and, even more, letting go of power. Managers may dislike the term because it may imply softness and weakness, more appropriate for serving staff than for leaders. One way to tackle this problem may be to focus on the six key characteristics identified earlier in this article. It is likely that most, if not all, characteristics are generally recognized by managers as being essential for modern leadership.

The third aspect Whetstone (2002) refers to is the risk of manipulation by followers. The positive view on human nature that is embedded in servant leadership theory can also be found in Theory Y on human nature, assuming that people want to take responsibility and want to be self-directed. An exclusive use of this view by leaders can tempt followers who are aware that people also behave according to Theory X, the assumption that people try to avoid work and dislike responsibility (Bowie, 2000a). It is, therefore, important to realize that providing direction is definitely a key behavioral characteristic of servant leadership and that the

motivation to lead is an antecedent together with the need to serve. Both emphasize the leading role of servant-leaders.

To further develop the field of servant leadership, the following steps need to be taken with respect to its measurement (inspired by the exchange between Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009): (1) Work with a measure that has demonstrated construct validity. Given the broadness of the theory, a multidimensional measure will be essential. Only two of the presently available measures show a stable factor structure across multiple samples and cover (most of) the terrain described by the key servant leadership characteristics: Liden et al. (2008) and Van Dierendonck and Nuijten (in press). (2) More research is needed to study the discriminant and convergent validity of these measures. One could question the extent to which they are interchangeable or complementary when it comes to predicting outcomes. (3) Study the incremental validity of servant leadership over other styles of leadership. Given the explosive expansion of leadership theories over the past few years, this is an essential issue for the leadership field in general. When studied in the organizational context, is it really possible for followers to actually differentiate between leadership styles that are given academic labels like *servant*, *transformational*, *authentic*, *ethical*, *empowering*, or *spiritual*? To what extent is it possible to translate a theoretically based difference into a practically relevant distinction?

To deal with these issues, insights gained from the use of sophisticated research designs may be of great use. All survey studies mentioned in this article were cross-sectional (with the exception of the study by Neubert et al., 2008). There is a clear need for longitudinal research to study the development of the interactions between leaders and followers. Apart from that, we have to cope with another methodological weakness of the field, namely, that some studies consisted of leaders estimating their own leadership behavior (e.g., Garber, Madigan, Click, & Fitzpatrick, 2009). Here, the perspective of the follower on a leader's behavior is clearly missing. To strengthen the internal validity, the experimental studies on self-sacrificing leadership can provide inspiration for similar studies on servant leadership.

In this global era, the cross-cultural validity of the servant leadership model becomes of interest. The overall model in this article states that a strong humane orientation and a low power distance will be instrumental for servant leadership. An important research question therefore is whether servant leadership is more likely to occur in countries high on humane orientation and low on power distance, to what extent servant leadership is experienced differently, and what the impact will be on outcome variables. First, empirical evidence for the global relevance of servant leadership in particular was found in a study by Hale and Fields (2007), who demonstrated with two samples (one from the United States and one from Ghana) the relevance of servant leadership in both countries. Although the results of the Ghanaese sample pointed to less servant leadership behavior, in both samples service and humility were related to the perception of leadership effectiveness. Indications for the relevance of servant leadership in the Asian context were found in a recent study by Sun and Wang (2009), who studied supervisors' ratings of their servant leadership behavior in relation to subordinate contextual performance and job satisfaction. In the Filipino context, servant leadership appears to be strongly related to job satisfaction and organizational commitment, with strongest correlations for the service dimension (West et al., 2009).

The few multilevel studies demonstrate the value of a multisource approach combining the perspective of both leaders and followers in terms of gaining insight into the leadership process. One way in which this multilevel perspective may play a role is in the influence of culture on leadership. Although the model suggests a direct link between culture and leader characteristics, it might be useful to examine the moderating influence of the cultural context on the effectiveness of leader behavior. For example, Wendt, Euwema, and Van Emmerik (2009) showed that the influence of leadership on team cohesiveness was stronger in individualistic societies versus collectivistic societies. Similarly, it can be argued that the stronger the fit between servant leadership behavior and the culture, the stronger its influence. A culture where servant leadership is closely related to the ideal leadership style will be more open to it.

Multilevel studies can also be helpful in disentangling the influence of the motivation to become a servant-leader on the effectiveness of leader behavior. The model proposes the interrelatedness of the motivation for leadership with leader behavior. In its present form, a mediating relation is hypothesized. Alternatively, it might be possible that their influence is interwoven in that it is not only what you do that matters but also why you do it. In other words, to be truly effective as a servant-leader one not only has to show the right behavior but also has to act from the right motivation. This reasoning hypothesizes that the alignment of motivation and behavior strengthens its impact.

A possible contribution of the conceptual model is that it may guide the development and evaluation of management development programs specifically focusing on servant leadership. There clearly is a need to understand the effectiveness of servant leadership developmental programs (e.g., Sipe & Frick, 2009). At present, there have been no publications on servant leadership interventions with a pre-post experimental-control group design. So, despite yearly conferences and a growing number of consultants offering programs on becoming a servant leader, we are in the dark about their real and long-lasting effectiveness.

The strong ethical focus of servant leadership raises the question how this may influence short-term profit (Giampetro-Meyer et al., 1998), especially when global competition asks for measures that may not seem consistent with its internal values. Different situations may demand different leadership styles (Smith et al., 2004). For example, one could question the suitability of servant leadership in profit versus nonprofit organizations, in private or public businesses, and so on. For a better understanding of similarities and differences, it is recommended to include additional measures of other leadership styles, such as transformational, transactional, or authentic.

Finally, servant leadership could also be studied outside organizations, for example, in the context of sports. Among 251 collegiate athletes, Hammermeister, Burton, Pickering, Chase, Westre, and Baldwin (2008) studied the impact of servant leadership as shown by the athletes' head coaches. Using a revised version of the leadership profile of Page and Wong (2000), three dimensions of servant leadership could be differentiated: trust/inclusion, humility, and service. The results showed that athletes with a servant-leader head coach were more satisfied with their performance. Interesting is the authors' finding that athletes who work with so-called benevolent dictators, coaches whose behavior was high on trust/inclusion and

service while at the same time low on humility, scored highest on intrinsic motivation. It seems that particularly within this specific setting, humility was not a crucial element. On the contrary, it leadership combined with creating conditions for success that was crucial. These results also emphasize the importance of working with a multidimensional measure of servant leadership, given that in different contexts each of the key characteristics may have a different effect.

Conclusion

The main aim of this article was to bring more clarity to a relatively new field of management research, namely, that of servant leadership. Although the primary goal was to use peer-reviewed empirical articles on servant leadership as the basis for the review, given the current state of this field this would mean that too much valuable information would have been lost. Especially, the papers presented at the yearly Servant Leadership Research Roundtable at Regent University are an important additional online resource. Examples of such contributions are books and books chapters by Greenleaf (e.g. 1996, 1998), Spears (1995), and Van Dierendonck et al. (2009); dissertations by Laub (1999) and Patterson (2003); and online sources such as those by Dannhauser and Boshoff (2006), Matteson and Irving (2005), and Wong and Davey (2007). Although not peer reviewed, these papers are included given their importance in influencing the current thinking on servant leadership.

Earlier conceptual models have sometimes confused behaviors with outcomes. Notwithstanding their importance, definitions based on outcomes leave one guessing on the actual leader behavior. As such, the most important contribution of this article is that it disentangled antecedents, behaviors, mediating processes, and outcomes. By focusing on the main reasoning underlying the theoretical models and on the empirical material available at present, a conceptual model could be developed including the key characteristics of servant leadership with the most important antecedents and consequences. It is argued that servant leadership is displayed by leaders who combine their motivation to lead with a need to serve. Personal characteristics and culture are positioned alongside the motivational dimension. Servant leadership is demonstrated by empowering and developing people; by expressing humility, authenticity, interpersonal acceptance, and stewardship; and by providing direction. A high-quality dyadic relationship, trust, and fairness are expected to be the most important mediating processes to encourage self-actualization, positive job attitudes, performance, and a stronger organizational focus on sustainability and CSR. Given the limited empirical evidence that presently is available, the logical next step is testing these propositions.

In conclusion, this overview shows that servant leadership is an intriguing new field of study for management researchers. The roots of this leadership theory can be traced back many centuries. Servant leadership may come close to what Plato suggested in *The Republic* as the ultimate form of leadership: leadership that focuses on the good of the whole and those in it (Williamson, 2008). The field is moving from being prescriptive to becoming descriptive. Hopefully, this review will be instrumental in that it encourages and directs future research.

Appendix Peer-Reviewed Studies on Servant Leadership and Follower Outcomes

Study	Sample	Variables	Findings
Barbuto & Wheeler (2006)	388 persons rating leaders from counties in the midwestern United States	Servant leadership (SL) measure: Barbuto & Wheeler (2006) Outcome: Extra effort, satisfaction, organizational effectiveness	Average correlations across SL dimensions: .22, .35, .44, respectively
Ehrhart (2004)	Analyzing unit are 120 departments with at least 5 respondents and their managers from a grocery store chain in the eastern region of the United States	SL measure: Ehrhart (2004) Outcome: Procedural justice climate, organizational citizenship behavior (OCB; employee and manager rated)	SL correlations with justice climate: .72; self-rated OCB: .57; manager-rated OCB: .24
Hale & Fields (2007)	60 people from Ghana; 97 people from the United States; two thirds in both samples worked in religious organizations	SL measure: based on Dennis & Bocarnea (2005) Outcome: leadership effectiveness	Average correlation across SL dimensions: .69
Irving & Longbotham (2007)	719 participants from the U.S. division of an international nonprofit organization	SL measure: Laub (1999) Outcome: Team effectiveness	SL explains 38% of the variance in team effectiveness
Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts (2009a)	501 salespersons drawn from a U.S. consumer panel	SL measure: Ehrhart (2004) Outcome: organizational commitment, turnover intention, job satisfaction, job stress	Correlations with SL: .67, -.39, .52, -.18, respectively
Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts (2009b)	501 salespersons drawn from a U.S. consumer panel	SL measure: Ehrhart (2004) Outcome: customer orientation, customer-directed extrarole performance, adaptive selling	Correlations with SL: .17, .24, .14, respectively
Joseph & Winston (2005)	Convenient sample of 69 persons	SL measure: Laub (1999) Outcome: leader trust, organizational trust	Correlations with SL: .64, .72, respectively
Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008)	182 individuals from a midwestern company	SL measure: Liden et al. (2008) Outcome: organizational commitment, community citizenship behavior, in-role performance (supervisor rated)	Added explained variance of SL in addition to leader-member exchange: .04, .19, .05, respectively

(continued)

Appendix (continued)

Study	Sample	Variables	Findings
Mayer, Bardes, & Piccolo (2008)	187 business undergraduates with work experience	SL measure: Ehrhart (2004) Outcome: organizational justice, need satisfaction, job satisfaction	Correlations with SL: .51, .42, .37, respectively
Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts (2008)	250 individuals working full-time	SL measure: Ehrhart (2004) Outcome: In-role performance, deviant behavior, helping behavior, creative behavior (all self-rated, 3 weeks later)	Correlations with SL: .01, -.08, .37, .37, respectively
Reinke (2003)	254 employees of a suburban county in Georgia	SL measure: Reinke (2003) Outcome: Trust	Correlation with trust: .84
Sun & Wang (2009)	209 paired supervisor-subordinate dyads from the Beijing region, China	SL measure: Barbuto & Wheeler (2006), rated by supervisors themselves Outcome: satisfaction with supervisor, perceived organizational support	Average correlations across SL dimensions: .10, .15, respectively
Washington, Sutton, & Field (2006)	283 employees rating 126 supervisors working at governmental organizations	SL measure: Dennis & Winston (2003) Outcome: supervisors' value of empathy, integrity, and competence	Correlations with SL: .48, .58, .57, respectively
West, Bocamea, & Maranon (2009)	164 respondents from professional organizations in the Philippines	SL measure: Hale & Fields (2007) Outcome: organizational commitment, job satisfaction, role clarity, perceived organizational support	Average correlation across SL dimensions: .46, .44, .55, .55, respectively

References

- Andersen, J. A. 2009. When a servant-leader comes knocking . . . *Leadership and Organization Development Journal*, 30: 4-15.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. 2009. Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20: 247-261.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31: 300-326.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance: Beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bieri, J. 1955. Cognitive complexity-simplicity and predictive behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51: 263-268.
- Block, P. 1993. *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Block, P. 2005. Servant-leadership: Creating an alternative future. Keynote address, 2005 International Servant-Leadership Conference, Indianapolis, Indiana, United States of Americas. *International Journal of Servant-Leadership*, 2: 55-79.
- Bowie, N. E. 2000a. Business ethics, philosophy, and the next 25 years. *Business Ethics Quarterly*, 10: 7-20
- Bowie, N. E. 2000b. A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21: 185-193.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17: 288-307.
- Burlington, B. 2005. *Small giants: Companies that choose to be great instead of big*. New York: Penguin.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. 2004. Power distance. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. & Gupta, V. (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 513-563. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. 1999. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *Leadership Quarterly*, 10: 397-421.
- Collins, J. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper-Collins.
- Conger, J. A. 2000. Motivate performance through empowerment. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*: 137-149. Oxford, UK: Blackwell.
- Crocker, J., & Canevello, A. 2008. Creating and undermining social support in communal relationships: The role of compassionate and self-image goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95: 555-575.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. 2006. *The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. 2007. Structural equivalence of the Barbuto and Wheeler (2006) Servant Leadership Questionnaire on North American and South African samples. *International Journal of Leadership Studies*, 2: 148-168.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Davis, A. L., & Rothstein, H. R. 2006. The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 67: 407-419.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22: 20-47.

- De Cremer, D. 2006. Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Leadership Quarterly*, 17: 79-93.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., Schouten, B. C., & Bardes, M. 2009. When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94: 887-899.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. 2005. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26: 600-615.
- Dennis, R., & Winston, B. E. 2003. A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 24: 455-459.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634.
- Dirks, K. T. 1999. The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84: 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Earnhardt, M. P. 2008. *Testing a servant leadership theory among United States military members*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
- Erez, M., & Arad, R. 1986. Participative goalsetting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 71: 591-597.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. 1999. Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal for Leadership Studies*, 6: 49-72.
- Ferch, S. 2005. Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1: 97-113.
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. 2009. Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35: 1379-1403. DOI:10.1177/0149206309344741
- Frieze, I. H., & Boneva, B. S. 2001. Power motivation and motivation to help others. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*: 75-89. Philadelphia: Psychology Press.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14: 693-727.
- Fry, L. W. & Slocum Jr., J. W. 2008. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37: 86-96.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. 2009. Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of Interpersonal Care*, 23: 331-340.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827-844.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. 2003. Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone & C. J. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*: 3-28. New York: M. E. Sharpe.
- Giampetro-Meyer, A., Brown, S. J. T., Browne, M. N., & Kubasek, N. 1998. Do we really want more leaders in business? *Journal of Business Ethics*, 17: 1727-1736.
- Graham, J. W. 1991. Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2: 105-119.
- Graham, J. W. 1995. Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, 5: 43-54.
- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. 1996. *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. 1998. *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Hale, J. R., & Fields, D. L. 2007. Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3: 397-417.
- Halpin, A., & Croft, D. 1966. Organizational climate of schools. In A. Halpin (Ed.), *Theory and research in administration*: 131-249. New York: Prentice Hall.
- Hammermeister, J., Burton, D., Pickering, M., Chase, M., Westre, K., & Baldwin, N. 2008. Servant-leadership in sports: A concept whose time has arrived. *International Journal of Servant-Leadership*, 4: 185-215.
- Harter, S. 2002. Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*: 382-394. New York: Oxford University Press.
- Hebert, S. C. 2003. *The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective*. Doctoral dissertation, Cappella University, UMI No. 3112981.
- Heidegger, M. 1962. *Being and time*. New York: Harper & Row. Original work published 1927
- Hind, P., Wilson, A., & Lenssen, G. 2009. Developing leaders for sustainable business. *Corporate Governance*, 9: 7-20.
- Horsman, J. H. 2001. *Perspectives of servant-leadership and spirit in organizations*. Doctoral dissertation, Gonzaga University, UMI No. 3010149.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (Eds.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Humphreys, J. H. 2005. Contextual implications for transformational and servant leadership. A historical investigation. *Management Decision*, 43: 1410-1431.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92: 269-277.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. 2007. Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on the items in the Organizational Leadership Assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2: 98-113.
- Jahoda, M. 1958. *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books.
- Jaramillo, F., Grisaffé, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2009a. Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29: 351-365.
- Jaramillo, F., Grisaffé, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2009b. Examining the impact of servant leadership on sales force performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29: 257-275.
- Jin, K. G., & Drozdenko, R. G. 2009. Relationship among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, 92: 341-359.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26: 6-22.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. 2004. Humane orientation in societies, organizations, and leader attributes. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The Globe study of 62 societies*: 564-601. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. 2010. Bad apples, bad case, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95: 1-31.
- Kohlberg, L. 1969. Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*: 380-437. Chicago: Rand McNally.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. 2000. Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60: 301-313.
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. 2010. Enacting the "true self": Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21: 64-74.
- Laub, J. A. 1999. Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24: 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19: 161-177.
- Luthans, F. 2002. The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706

- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. 2009. Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 453-458.
- Matteson, J. A., & Irving, J. A. 2005. *Servant versus self-sacrificial leadership: Commonalities and distinctions of two follower-oriented theories*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. 2008. Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17: 180-197.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. 1976. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54: 100-110.
- McCullough, M. E., Hoyt, W. T., & Rachal, K. C. 2000. What we know (and need to know) about assessing forgiveness constructs. In E. McCullough, K. I. Pargament & C. E. Thoresen (Eds.), *Forgiveness: Theory, research, and practice*: 65-88. New York: Guilford.
- McGee-Cooper, A., & Looper, G. 2001. *The essentials of servant-leadership: Principles in practice*. Waltham, MA: Pegasus Communication.
- McIntosh, T. A., & Irving, J. 2008. *Evaluating the Instrumento de Contribucion al Liderazgo de Siervo (ICLS) for reliability in Latin America*. Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1220-1233.
- Ng, K.-Y., Koh, C., S.-K., & Goh, H.-C. 2008. The heart of the servant leader. Leader's motivation-to-serve and its impact on LMX and subordinates' extra-role behavior. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge-driven corporation-complex creative destruction*: 125-144. Charlotte, NC: Information Age.
- Page, D., & Wong, P. T. P. 2000. A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. 2009. Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 30: 274-291.
- Patterson, K. A. 2003. *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
- Pawar, B. S. 2008. Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership and Organization Development Journal*, 29: 544-567.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6: 172-197.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. 2004. *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Reinke, S. J. 2003. Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. *Review of Public Personnel Administration*, 23: 23-37.
- Reinke, S. J. 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3: 30-57.
- Russell, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22: 76-83.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 145-157.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45:402-424.
- Singh, N., & Krishnan, V. R. 2008. Self-sacrifice and transformational leadership: Mediating role of altruism. *Leadership and Organization Development Journal*, 29: 261-274.
- Sipe, J. W., & Frick, D. M. 2009. *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. New York: Paulist Press.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. 2004. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10: 80-91.

- Spears, L. C. 1995. *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.
- Spears, L.C. & Lawrence, M. 2002. *Focus on leadership: Servant-Leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley.
- Sun, J.-M. & Wang, B. 2009. Servant leadership in China: Conceptualization and measurement. *Advances in Global Leadership*, 5: 321-344.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 349-361.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. in press. *The Servant-Leadership Survey (SLS): Development and validation of a multidimensional measure*. *Journal of Business and Psychology*, DOI: 10.1007/s10869-010-9194-1.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I., & Heeren, I. 2009. Servant leadership, key to follower well-being. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organizations*: 319-337. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. 2005. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90: 25-37.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. 2006. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43: 1703-1725.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89-126.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. 2006. Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*, 27: 700-716.
- Wendt, H., Euwema, M. C., & van Emmerik, I. J. H. 2009. Leadership and team cohesiveness across cultures. *Leadership Quarterly*, 20: 358-370.
- West, G. R. B., & Bocarnea, M. 2008. *Servant leadership and organizational outcomes: Relationships in United States and Filipino higher educational settings*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- West, G. R. B., Bocarnea, M., & Maranon, D. 2009. Servant-leadership as a predictor of job satisfaction and organizational commitment with the moderating effects of organizational support and role clarity among Filipino engineering, manufacturing, and technology workers. *International Journal of Servant-Leadership*, 5: 129-162.
- Whetstone, J. T. 2002. Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11: 385-392.
- Williamson, T. 2008. The good society and the good soul: Plato's *Republic* on leadership. *Leadership Quarterly*, 19: 397-408.
- Winston, B. E. 2003. *Extending Patterson's servant leadership model: Explaining how leaders and followers interact in a circular model*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Winston, B. E. 2004. Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 600-617.
- Winston, B. E., & Ryan, B. 2008. Servant leadership as a humane orientation: Using the GLOBE study construct of human orientation to show servant leadership is more global than western. *International Journal of Leadership Studies*, 3: 212-222.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. 2007. *Best practices in servant leadership*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

ANEXO B - ORGANIZZARE E GESTIRE PERSONE

Monaci e Manager

«Sintesi

Correva l'anno 500 e sullo sfondo della dissoluzione dell'Impero Romano, un giovane di Norcia decise di ritirarsi dal mondo per intraprendere la via monastica. San Benedetto, dopo un periodo vissuto da eremita, si propose di dedicare la vita ad altri monaci e fondò una vasta comunità di dodici monasteri, ognuno con dodici monaci e un abate, con il compito di guida. Per organizzare la comunità egli, negli anni successivi compose una Regola, prendendo spunto da alcune precedenti, ma rielaborandole in modo sostanziale, combinando l'insistenza sulla buona disciplina con il rispetto della personalità umana e delle capacità individuali.

I due cardini della vita comunitaria sono l'idea di stabilitas loci (l'obbligo di risiedere per tutta la vita nello stesso monastero distinguendosi dai monaci itineranti allora molto diffusi), e la conversatio morum, cioè lo stile di vita proprio dei monaci, la pietà reciproca e l'obbedienza all'abate, cardine di una vita ben ordinata nella quale si alternano preghiera, lettura e lavoro.

Due le intuizioni che da quel tempo lontano risuonano nelle nostre vite moderne e che ci fanno riflettere non solo da un punto di vista individuale ma anche organizzativo e di sensemaking.

La prima l'esplicitazione di una Regola che, avendo come obiettivo la costruzione della coesione interna in gruppi di monaci tra

P. Ignasi M. Fossas i Colet
Maria Cristina Bombelli

Organizzare e gestire persone: insegnamenti dalla Regola di S. Benedetto

loro molto distanti e soggettivamente autosufficienti, riuscisse a definire, senza ingabbiare, delle modalità di convivenza il più possibile armoniche ed efficaci.

La seconda è l'inserimento del lavoro, a pieno titolo, nella costruzione dell'identità individuale.

La proposta "ora ed labora" supera l'isolamento del monaco che deve dedicare la sua vita alla preghiera e lo restituisce ad una comunità operosa, che si confronta con la sopravvivenza quotidiana, senza nulla togliere allo spessore della vita spirituale.

Il lavoro che viene presentato intende rileggere il contributo di San Benedetto nella sua modernità, sottolineando come, ben prima delle scuole manageriali, un gruppo sociale dovesse con-

frontarsi con alcuni elementi costanti, quali la definizione di alcuni ruoli organizzativi, la descrizione di regole bilanciate tra riproducibilità e ufficialità, da un lato, e libertà di interpretazione dall'altro. Questi elementi, associati alla descrizione di una leadership concreta, quella dell'Abate, liberamente eletto dal gruppo, ma poi depositario di un potere molto elevato, e alla elaborazione di un sistema motivazionale e correttivo, rendono la rilettura della Regola Benedettina non solo un momento interessante dal punto di vista storico e culturale, ma anche uno spunto di riflessione circa gli elementi costanti che caratterizzano una comunità sociale, impresa compresa.



L'attenzione verso la Regola Benedettina e il suo paragone con il business non è nuova. Ci sono alcune esperienze che vanno avanti da anni, e che hanno come promotori monaci benedettini - e quindi esperti nella Regola e nella vita monastica - che allo stesso tempo conoscono bene il mondo delle aziende e del management. Si può citare, in concreto, P. Anselm Grün, cellerario dell'abbazia di Münsterschwarzach, in Germania, o P. Dermot Tredget dell'abbazia di Douai, in Inghilterra. In ambito italiano c'è l'esperienza proposta dal prof. Paolo G. Bianchi nell'abbazia di Praglia e in altre abbazie italiane.

Nonostante la disomogeneità degli approcci e le sfumature particolari di queste tre proposte, esse descrivono un interesse che sta crescendo e che certamente contiene in sé molti elementi positivi. D'altro canto è anche necessario avere alcuni dubbi quando un tema diventa "di moda". E, quindi, potrebbe essere pertinente porsi alcune domande fondamentali di fronte al rapporto tra la sapienza monastica benedettina, che si esprime nella Regola e nella vita dei monasteri che la seguono, e il business: è serio tutto questo? E' verosimile e pertinente? Può diventare realmente utile ai manager o a qualsiasi che sia interessato alla leadership? E' necessario ai nostri giorni? In altre parole la riflessione fondamentale che abbiamo posto a base di questo contributo è quanto uomini e donne d'affari potrebbero utilizzare spunti proposti dalla Regola per migliorare atteggiamenti e abilità e, di conseguenza, la propria capacità di esprimere una leadership originale. Non c'è il pericolo di "giocare a fare il monaco", aggiungendo così un'"esperienza" in più all'elenco già assai lungo di cose strane e con poco senso che si propongono ai leader per stimolare il loro interessamento? Un rischio concreto che affonda le proprie radici sia nella necessità delle società di consulenza

e formazione di offrire esperienze originali, dall'*outdoor training*, alla vela, passando per l'arrampicata in solitaria, sia nelle tendenze *new age* e misticheggianti che propongono, rivisitati, i ritiri spirituali di matrice cattolica.

In questo contributo sfidiamo il rischio moda, unendo due esperienze molto diverse tra loro, quella monastica e di gestione di un monastero, con una lettura organizzativa e di gestione delle persone, per dimostrare che, effettivamente, nonostante i moltissimi anni trascorsi, S. Benedetto avesse avuto delle intuizioni molto interessanti che dimostravano una capacità sia di osservazione che di astrazione veramente rare a quel tempo.

L'idea è di attingere alla sapienza benedettina, che si esprime nella Regola, per aiutare altre persone in un processo di riflessione, di sosta personale per rivedere il senso della propria vita e del proprio lavoro.

L'operazione ci è sembrata interessante in quanto l'autore della Regola appare come un profondo conoscitore del cuore e delle pulsioni umane, che danno luogo a dei comportamenti che non sembrano molto modificati da allora, anzi, si ripropongono anche nella loro dimensione oscura e pericolosa, costantemente lungo la storia dell'umanità. Leggendo la Regola dal di fuori, con occhi "laici", si scoprono tante proposte di "buon senso" che anticipano molti degli studi successivi sulle modalità di gestione e coesione di un gruppo organizzato.

La proposta di avvicinarsi alla sapienza benedettina è anche verosimile perché viene fondata dall'esperienza concreta dei monaci e delle monache benedettine lungo i secoli. I monasteri rappresentano la concretizzazione, in un tempo e in un luogo reali, dell'ideale proposto dalla Regola. Il termine "monastero" evoca spesso immagini romantiche, di silenzio e solitudine immersi in una natura incontaminata. Come dice un confratello di Monserrat con ironia: "Il monaco, il chiostro, il cipresso



e la luna". Segno che la proposta del ritiro, del silenzio e della riflessione, riecheggia comunque nei desideri di ciascuno, anche se in modo spesso fantasioso e irreali. Un altro aspetto spesso sottolineato è che i monasteri, nei secoli bui della dissoluzione, hanno salvato la cultura antica e hanno contribuito ad edificare l'Europa.

A questi aspetti noti, se ne aggiungono altri meno conosciuti, come il fatto che alcuni monasteri hanno costruito delle aziende vere e proprie, con molti collaboratori e con un'organizzazione professionale, giocando alla pari con le leggi del mercato, con monaci in posizioni di responsabilità che devono agire responsabilità manageriali. Queste sono le persone che più di altre uniscono al pensiero gestionale moderno una sapienza monastica antica, accumulata lungo i secoli nella tradizione della propria comunità. Da questo punto di vista è possibile affermare che la proposta di lettura della Regola in parallelo al business non è un'idea astratta, ma sottoposta ad un controllo di realtà e ad un bagno di concretezza, in tanti monasteri. I risultati, in linea di massima, sembrano positivi. Questi monaci hanno attinto alle scuole manageriali per apprendere quanto loro mancava in termini di professionalità. Noi oggi proponiamo un altro scambio: dare ai manager alcuni spunti della sapienza benedettina perché la possano utilizzare nel migliorare le proprie abilità e competenze. In un contesto sociale ed economico che appare molto in difficoltà, i contributi che attingano a patrimoni diversi possono essere di grande utilità.

Per meglio sviluppare una proposta di confronto tra la tradizione benedettina e il mondo aziendale, si propone di riorganizzare il parallelismo su tre livelli: organizzativo, sociale e individuale.¹ Il livello organizzativo fa riferimento al disegno strutturale, ai rapporti tra i responsabili e le persone che ne dipendono, alle scelte

di natura politica e alla rigidità o flessibilità delle modalità scelte. Il livello sociale o delle regole include i rapporti interpersonali, la dimensione orizzontale e le sue conseguenze all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Finalmente, il livello individuale ha a che fare con tutto quanto fa parte del "io-interiore", del proprio progetto personale e della persona vista nel suo insieme, un aspetto che solo qualche organizzazione considera nella sua interezza e che spesso viene limitato al "vantaggio organizzativo" dello sviluppo dei cosiddetti alti potenziali, dimenticando gli altri come accessori nella vita dell'organizzazione. La riflessione intorno a questi tre livelli contribuisce ad aprire il tema della leadership che risulta, in questo modo, trasversale ad essi. In questo articolo, tra temi gestionali e saggezza benedettina, metteremo inoltre in evidenza, in ognuno di questi livelli, i principali equilibri che la coesione di una comunità comporta. Ciascuno di essi, a nostro parere, costituisce l'essenza di una buona organizzazione.

1. Il disegno organizzativo e gli equilibri manageriali

L'idea stessa di organizzare racchiude le principali problematiche a cui essa cerca di rispondere: dirigere un gruppo più o meno grande di persone verso un comune obiettivo, raggiungendolo in modo coerente, con un dispendio ragionevole di risorse, garantendo, al tempo stesso, lo sviluppo professionale e personale dei soggetti coinvolti in questo sforzo. Una sintesi questa che può apparire utopistica, ma che mette in relazione i tre equilibri fondamentali il cui tradimento rischia di invalidare la vita stessa dell'organizzazione: i risultati, le risorse utilizzate per raggiungerli e le persone che in essa spendono la loro vita (fig. 1).





Figura 1

Un primo equilibrio manageriale che la Regola suggerisce ai manager, pur essendo trattato nelle ultime pagine del testo, è quello tra rigidità delle prescrizioni organizzative e libertà individuale. L'idea che ispira San Benedetto è di dare uno strumento ai diversi Monasteri, che consenta ai monaci di operare in modo autonomo, ma al tempo stesso disciplinato, con alcuni punti di riferimento precisi, ad esempio i ruoli nella comunità, ma anche con una flessibilità sostanziale di adattamento alla situazione di contesto. Questo principio ispiratore che attraversa tutta la Regola, diviene esplicito nel cap. 65, dove nella scelta del Priore si lascia all'Abate la comprensione delle specificità locali e la scelta della migliore organizzazione. Inoltre, a differenza degli ordini religiosi tardomedioevali e moderni, la scelta benedettina è di non avere una sovrastruttura oltre i monasteri, ma un unico coordinamento. Quindi, ogni monastero conserva la sua indipendenza a tutti i livelli, mentre le strutture superiori che li raggruppano (congregazioni e finalmente la confederazione benedettina) compiono funzioni di aiuto, rappresentanza e in certi casi anche di supervisione.

Un tema questo fondamentale, soprattutto in organizzazioni dove la dimensione e l'estensione geografica necessiterebbero un maggiore orientamento alla lettura dei contesti locali, pur con delle direttive di natura generale. L'impressione è che invece, nella situazione

attuale, le grandi aziende multinazionali privilegino l'accentrato, distribuendo modalità precise a cui rispondere, addirittura proponendo una formazione accentrata a supporto di strumenti di cosiddetta trasparenza che, in estrema sintesi, assicurano il gruppo dirigente circa la costanza e la precisione dei flussi informativi *bottom-up*, più che dare reale supporto al raggiungimento dei risultati, una dimensione autopoietica veramente rischiosa.

La Regola propone, poi, alcune posizioni organizzative precise: l'Abate, il Priore, il Cellarario, e il Portinaio, il Maestro dei novizi oltre che il Consiglio dei decani e il Capitolo della comunità (cioè l'insieme di tutti i monaci professi silenni).

L'Abate è sicuramente la figura centrale, su cui insiste la regola anche per l'importanza delle scelte ad esso demandate e per il ruolo di esempio che ne deriva.

Una prima importante considerazione è che l'Abate viene eletto dalla comunità dei monaci. In questo caso la Regola trova un equilibrio in un altro dei temi fondamentali del management: l'essere designati dalla proprietà o dal consiglio d'amministrazione e la legittimazione sul campo. Nei Monasteri benedettini l'Abate deve, in primo luogo, conquistarsi una reputazione, e solo attraverso essa, e quindi l'elezione da parte della comunità, potrà poi esercitare il potere che la Regola conferisce. Il Priore è il "numero due" nella comunità; è



il principale collaboratore dell'abate e lo sostituisce quando questo è assente del monastero. La Regola ne parla nel cap. 65 e tiene conto subito dei rischi che può comportare questa figura (e qui San Benedetto fa vedere la sua profonda intuizione psicologica). Il Cellerario, descritto nel cap. 31, è il responsabile dell'amministrazione del monastero; si deve prendere cura di tutti e di tutto e dev'essere come un padre per tutta la comunità, sempre, però, secondo le indicazioni dell'abate.

Il Portinaio, cap. 66, è per così dire "la prima faccia" che trovano gli ospiti, è colui che ha un rapporto diretto con l'esterno; bisogna che sia capace di ricevere e di dare una risposta e al tempo stesso sia abbastanza maturo per non "andare vagando". Il Maestro dei Novizi, cap. 58, dev'essere anche un anziano "che sappia guadagnare le anime"; lui "veglierà sui candidati con la massima ocularità e osserverà con attenzione le vere motivazioni che li hanno portati in monastero. Facile trovare qui i parallelismi con il responsabile della Direzione di Persone. La figura dei Decani, di cui parla la Regola nel cap. 21, riflette l'organizzazione della comunità preferita da san Benedetto; i decani sono fratelli che hanno la fiducia degli altri e sono esemplari nella sua vita; hanno il compito di aiutare l'abate nel governo della comunità. Qui è facile sviluppare il tema della delega. Finalmente c'è il Capitolo della Comunità; la Regola, nel cap. 3, invita l'abate a convocare la comunità per **trattare** le cose importanti; lì deve esporre personalmente l'argomento in questione e ascoltare il consiglio dei fratelli; "dopo aver riflettuto dentro di sé, faccia quanto riterrà più opportuno".

La sapienza monastica attraverso la figura dell'abate, e cioè del leader, del massimo responsabile del monastero, esprime la sua visione della leadership. La Regola dedica due capitoli a parlare specificamente dell'abate: il

2 e il 64. Per di più, i capitoli 27 e 28 completano la dottrina sul modo di esercitare il governo abbaziale con le metafore del buon medico e del buon pastore.

Primo elemento fondamentale per la leadership dell'abate è la coerenza di vita, l'esemplarità (RB 2, 13 e 64, 2), il fatto di mostrare ciò che si deve fare e ciò che non si deve fare, con il proprio atteggiamento, con il proprio modo di lavorare, di trattare gli altri o di affrontare le situazioni. Qui si trova l'origine dell'autorità. Non si dovrebbe confondere autorità e potere. La parola autorità trova la sua radice nel verbo latino *augere* che significa crescere. Il leader che ha autorità è quello capace di far crescere le persone che gli stanno accanto. Così arriviamo a un altro elemento: l'autorità si esercita per il servizio degli altri (R 64, 8 e 15), i quali devono essere trattati con eguaglianza e con equità (RB 2, 22 e 23). L'autore della Regola è molto consapevole della realtà del cuore umano, e quindi della diversità psicologica e spirituale tra i monaci. A questo punto è compito dell'abate discernere le possibilità e le necessità reali di ogni monaco. Realismo senza cinismo. Questo implica per l'abate la capacità e l'abilità di ascoltare tutti, anche coloro che sono secondo le abitudini culturali meno valutati (e che al tempo di Benedetto erano i giovani) (RB 3, 3). Un tale atteggiamento non è sinonimo di debolezza o di poca chiarezza nelle decisioni o nei messaggi da trasmettere. Anzi, la Regola chiede all'abate decisione con flessibilità (RB 68). Un ultimo elemento da sottolineare è la fiducia nei rapporti personali nella responsabilità di ognuno di fronte all'incarico ricevuto. Anche se l'abate dovrà rendere conto a Dio per tutti i monaci, la Regola lo spinge a esercitare al massimo la "delega" di tanti aspetti, soprattutto della gestione.

Interessante, a questo proposito, come la Regola interpreti un altro degli equilibri fondamentali della manage-

rialità: il tema dell'equità e quello della diversità. Ogni persona che gestisce un universo organizzativo si trova frequentemente di fronte a due richieste, spesso tra loro contraddittorie: da un lato il bisogno fondamentale delle persone di equità si esprime nella richiesta di essere trattati da eguali, senza discriminazioni o differenziazioni. Un elemento base anche per la motivazione individuale, che viene profondamente erosa nei contesti percepiti come non equi. D'altro canto, in numerosi momenti della vita organizzativa, è necessario comprendere le situazioni individuali e cercare di adattare la filosofia dell'equità ad alcune eccezioni che non la vanifichino.

La Regola propone (2,31) in primo luogo una capacità di ascolto individuale, per meglio supportare i diversi individui nella loro strada di crescita: con alcuni è meglio utilizzare il rimprovero, con altri il supporto o, ancora, la persuasione. Una proposta di gestione della diversità interna al processo organizzativo, con differenti modalità di motivazione individuale. Successivamente (34,1) viene proposto l'elemento del bisogno individuale come misura dell'allocazione delle risorse. Una modalità molto complessa e rischiosa, ma che richiama uno degli elementi della pluralità individuale (Bombelli, 2009), spesso sottovalutati, quello del bisogno. Nelle teorizzazioni spesso vaghe circa il *Diversity Management* si fa di ogni erba un fascio, senza distinguere due elementi fondamentali nelle varie descrizioni di aspetti individuali, che li attraversano in modo coerente: le differenze individuali relative alla prestazione, il cui riconoscimento e valorizzazione passa per la messa in campo, da parte dell'organizzazione, di strumenti di gestione del personale sempre più raffinati ed adatti allo scopo di riconoscere e sostenere il merito, e le differenze che invece vengono espresse in particolari momenti della vita e che sono relative ai bisogni degli individui.

Qui la regola introduce un principio, che richiama il Manifesto di Marx-Engels, "da ciascuno secondo le proprie possibilità e a ciascuno secondo i suoi bisogni", che sicuramente non ha avuto una grande realizzazione nella concretezza dei regimi che ad esso si sono ispirati, ma che a livello filosofico introduce un principio che non può essere ignorato: i "bisogni" hanno una gerarchia e, quindi, i leader e le organizzazioni devono avere sufficiente flessibilità per discernere e per poter decidere a quali di essi dare risposta, soprattutto quando essi sono al di fuori delle normali prassi dovute dalla legge e dalle consuetudini.

La Regola completa questo elemento con il cap. 36, riferendosi ai doveri verso i fratelli malati, e al successivo, quando si parla di Vecchi e Fanciulli. Facile ascrivere questa scelta al dovere cristiano, ma dal punto di vista organizzativo suggerisce il come e il quando è necessario, per il contesto, farsi carico delle esigenze individuali. Nella prassi aziendale attuale, questo capitolo contiene la Responsabilità Sociale d'Impresa, quando questa etichetta non viene usata per comunicazioni patinate, ma come elemento sincero di integrazione con la comunità sociale di riferimento.

Un ultimo elemento che ci sembra importante ricordare è il controllo che viene esercitato dall'esterno sull'andamento della comunità tramite la cosiddetta Visita Canonica. Ogni quattro anni, all'incirca, due confratelli di altre comunità arrivano al monastero con l'intento di intervistare ed ascoltare ciascuno relativamente alla situazione del monastero. È un momento in cui tutti possono dire liberamente le proprie opinioni e in cui si mette in atto una verifica, vista con occhio esterno, che potrebbe portare anche a consigliare all'Abate le dimissioni e/o alla comunità di cambiare alcuni atteggiamenti.



2. Costruire l'armonia sociale

Fa riferimento ai rapporti interpersonali e all'insieme della "comunità". Nel Monastero bisogna distinguere tra la comunità monastica, in cui gli individui sono interamente coinvolti, e la comunità di lavoro che raccoglie persone del circondario in progetti di natura "aziendale" con uno scopo molto più concreto e circoscritto.

Una distinzione chiara nella comunità benedettina, ma che offre spunti di riflessione manageriali circa i confini della propria attività: attualmente molti manager hanno una dedizione quasi "monacale" al proprio mandato organizzativo. Complici le tecnologie, ma anche una incapacità a distinguere sé stessi dal proprio ruolo organizzativo, spesso scompaiono i confini spazio/temporali e il lavoro invade, in modo totalizzante, l'identità individuale. Un primo elemento della comunità benedettina è servire per la crescita mutua (RB 64, 19).

Nei nostri giorni si pone spesso il problema o la tensione, per ogni monaco, tra il progetto personale e il progetto comunitario. Solidarietà e rispetto per ogni persona sono atteggiamenti fondamentali (RB 63, 10; 71, 1-3; 72). Qui ritroviamo il tema del dialogo, che deve essere affrontato con umiltà, senza ostinazione né polemica, con libertà e chiarezza, senza accezioni di persone, con pazienza e opportunità (RB 3 e 68). Un aspetto che diventa anche attuale è la serietà nell'ammissione dei candidati, un punto sul quale Benedetto non fa concessioni al "buonismo" e si mostra esigente (RB 58,8).

E' importante la fedeltà alla tradizione con lo scopo di imparare e migliorare, facendo i dovuti adattamenti a seconda dei mutamenti dei tempi. Riprenderemo a livello individuale questa tensione tra progetto organizzativo, comunitario e di vita individuale, come uno degli elementi di equilibrio che si stanno, in questo lavoro, met-

tendo in luce attraverso il confronto tra la Regola e l'universo aziendale (fig. 2).

Un ulteriore aspetto interessante che la Regola introduce è l'itinerario delle decisioni. Come abbiamo già detto, nel cap. 3 si dice: "Ogni volta che in monastero si deve deliberare qualcosa d'importante, l'abate convochi tutta la comunità ed esponga lui stesso di che si tratta; dopo aver ascoltato il parere dei fratelli, rifletterà per conto suo e quindi farà quello che avrà ritenuto più vantaggioso". In questo modo si introduce una differenza tra decisioni strategiche su cui coinvolgere l'intera comunità e quelle più quotidiane, affidate ai diversi ruoli.

Nello stesso capitolo si suggerisce ai fratelli di dare i loro consigli e pareri, ma poi di attenersi alle decisioni prese dall'Abate. Così, per le decisioni su temi minori e affari quotidiani, l'abate dispone del Consiglio dei Decani, del Priore e dei responsabili delle diverse sezioni del monastero.

In questo campo, crediamo che molti manager vorrebbero avere dai loro sottoposti un analogo voto di obbedienza, ma il tema, al di là del contesto monastico e religioso a cui si ispira, è di grande attualità. Il manager necessita di disegnare nell'organizzazione livelli decisori, il più trasparenti possibili, afferenti a diversi ambiti di scelta, tra la strategica e la quotidiana. E questo è un tema di disegno e di regole, sempre molto complesso per ogni organizzazione. Ma l'altro aspetto, afferente più alla cultura organizzativa, è quello di incentivare un equilibrio, l'ennesimo, tra conformismo e eccentricità. Molte organizzazioni oggi carpiscono l'obbedienza attraverso le mode, che ispirano modalità univoche, spesso implicite, sia di pensiero che di comportamento. Non si spiegherebbe in altro modo l'assenza di dialettica e di proposizione che spesso caratterizza i *board* delle grandi aziende. D'altro canto esistono spesso delle sacche di





Figura 2

dissenso ipercritico, soprattutto a livello di operativi, guidate da persone più interessate a mantenere il proprio status di “capi popolo” che agli interessi collettivi reali, che diventano un ostacolo permanente effettivo alla vita della comunità.

3. Crescita individuale

Concerne il monaco e il suo “io interiore”. Nella sapienza monastica è molto presente il lavoro dell’autoconoscenza, anche qui il realismo senza cinismo, che si esprime nella frase greca “conosci te stesso”, oppure nell’aforismo latino “operari sequitur esse” (le azioni, i fatti sono conseguenza di ciò che si è). Conoscersi in profondità per crescere in libertà interiore (RB Prologo 1 e 49). Questo significa essere consapevole del proprio mondo interiore, con i desideri, le pulsioni, gli affetti, le abilità e le zone di ombra che lo compongono. Nel suo libro *Guidare le persone risvegliare la vita*, commentando il capitolo 31 della Regola sul cellerario, P. Anselm Grün mostra fino a che punto chi riceve la responsabilità di una leadership deve affrontare il proprio mondo interiore. Qui possiamo riprendere il primo livello, ricordando che l’abate è anche un monaco, e quindi deve avviare il suo personale processo spirituale, umano, di maturazione e di crescita interiore. In questo lavoro di autoconoscenza, che alle volte è anche una fatica, diven-

ta fondamentale per il monaco la “lectio”, cioè la lettura della Bibbia come confronto con una Parola che ci precede e che ci supera, e che allo stesso tempo è più interiore a noi che noi stessi. Umiltà (RB 7) e obbedienza (RB 5) sono due altri aspetti da sottolineare, come la disponibilità personale per migliorare l’esecuzione e la cooperazione nell’insieme della comunità, che è più della somma dei suoi individui. Si veda quanto dice RB 57 sugli artigiani nel monastero. In fine, sottolineare la visione profondamente umana della Regola, che cerca di organizzare il lavoro di ogni monaco cercando il bene della persona e della comunità (RB 48); su questo punto l’abate deve aver riguardo per la debolezza dei fratelli malati o di salute cagionevole (RB 48, 24).

In questo campo l’azienda privata deve scegliere se costruire a fianco del contratto giuridico, che non implica nessun impegno certo allo sviluppo delle persone e alla ricerca della propria identità più profonda, un contratto psicologico che propone ad essere un itinerario di crescita, non solo professionale, ma anche personale.

Facile dire che sarà così, ma spesso questo elemento è più dichiarato che praticato. Diversi aspetti strutturali congiurano contro questa possibilità: il primo di natura prettamente economica. Quando i venti di crisi soffiano con forza, il primo contratto che salta è quello giuridico, trascinando con sé ogni aspettativa più ampia e riportando le persone ai livelli più essenziali dei loro biso-



gni: un posto di lavoro ed un salario che consenta di sopravvivere. E' questo un aspetto centrale nella crisi che il mondo intero sta attraversando e che si vince da diversi comportamenti, sia dei detentori delle aziende che del management: come comportarsi responsabilmente verso i propri collaboratori? Alcuni non se ne curano, e i primi interventi di razionalizzazione sono tagli, profondi e pesanti, al personale. Altri cercano vie di mediazione, tentano di mantenere compatto il gruppo, in attesa di tempi di migliori, anche pensando che, quando il motore dell'economia riprenderà a girare, sarà un vantaggio avere conservato competenze e culture.

Ma anche pensando ai tempi migliori, quanti a livello di vertice, sono disponibili a tentare delle strade di coinvolgimento delle persone, tanto da cercare di supportarle nell'itinerario del "conosci te stesso" sopra delineato?

Eppure questo è un elemento che nelle economie occidentali, almeno nelle aree di lavoro affrancate dei bisogni fondamentali, viene sempre più richiesto dai singoli. Circola nelle aziende una domanda di senso che non si può ignorare e che spesso viene disattesa.

Un elemento centrale è quello del tempo. Ritorna nella sapienza benedettina che, prima tra gli ordini monastici, affianca il lavoro alla preghiera, una cadenza temporale che suggerisce molte riflessioni ai manager (Grun, 2006). In primo luogo la scansione tra lavoro e preghiera dà la misura della necessità di intervallare un pensiero concentrato ai problemi, da uno più distante ed ampio, che prenda in considerazione aspetti più vasti. I manager sempre di corsa, sempre connessi, concentrati, senza respiro, rischiano di compiere dei gravi errori nei loro processi decisori.

Il tempo dei monaci è scandito nel giorno, nella settimana, nel ciclo liturgico. Una modalità temporale che

consente di rispondere a diversi obiettivi: il lavoro, il ritirarsi dentro sé a meditare, il ritrovarsi in una comunità, scandendo il tempo dell'anno e delle stagioni. Dimensioni dimenticate nel grigio di una vita climatizzata e sempre uguale a sé stessa, dove anche lo sport viene ridotto a correre su un tappeto mobile davanti ad uno schermo a cristalli liquidi, esprimendo la stessa libertà dei criceti nelle loro patetiche ruote.

In particolare manca agli individui il tempo della presa di contatto con sé stessi, unica base su cui costruire la vera crescita personale. Interessante come la contemplazione, che è un "pregare senza parola, senza immagini e senza pensieri" (Grun, 2006 cita Evagrio Pontico), sia affine alla Meditazione, in tutte le forme orientali. Momenti in cui fermarsi, concentrarsi sul proprio respiro, entrare dentro di sé per ascoltare e fare silenzio.

Ecco un altro elemento di grande suggestione, quello del silenzio. Se esso può rappresentare uno degli elementi di suggestione al di fuori del monastero, contribuendo a creare un'immagine romantica poco radicata nella realtà, è altrettanto vero che il rumore della vita secolare oggi rischia di contaminare qualsiasi tentativo di introspezione e riflessione. Anche i percorsi formativi spesso sono una sommatoria di stimoli, visivi, auditivi, coinvolgenti le persone in attività complesse, mentre poca parte è riservata al semplice osservare. Silenzio significa saper convivere con sé stessi, cosa che, come ogni monaco sa, si ottiene solo dopo un percorso non sempre facile. Fare silenzio è un punto di arrivo e anche uno di partenza verso la lettura della Scrittura (la *lectio divina*), la preghiera, la contemplazione (fig. 3).

In questo itinerario si compie la leadership benedettina, che è esempio, come abbiamo già sottolineato, ma anche sobrietà e misericordia. Riportiamo ancora alcuni dei consigli che dà all'abate nel cap. 64: "Anche nel cor-



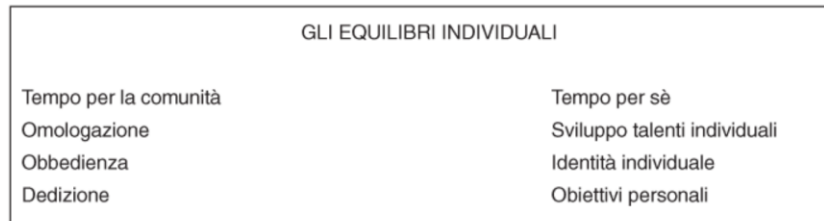


Figura 3

reggere agisca con prudenza e sia attento a non eccedere perché, mentre lui vuole raschiare via troppo la ruggine, non si spezzi il vaso. Non perda mai di vista la propria fragilità e ricordi che non si deva calpestare una canna già piegata” “Non sia causa di agitazione o ansioso, non sia esagerato e ostinato, non sia invidioso e troppo sospettoso perchè non avrebbe pace mai. Nell'impartire ordini sia previdente e ponderato, e quando dà direttive, sia riguardo alle cose di Dio sia riguardo a quelle del mondo, abbia discrezione e misura, tenendo presente la discrezione di Gacobbe che diceva: se farò stancare troppo i miei greggi a camminare, moriranno tutti in un sol giorno”.

I suggerimenti che San Benedetto lascia ai suoi abati sono di una una modernità assoluta. Queste parole dovrebbero essere rilette da ogni manager, per trovare l'ispirazione ad una leadership equa e giusta, eppure flessibile, ad una leadership che riesca a trovare un equilibrio fondamentale: essere forti e di esempio, ma senza lasciare che l'*overconfidence* individuale trascini la collettività verso abissi da cui poi è difficile risollevarsi.

Conclusioni

Gli spunti che abbiamo proposto non hanno lo scopo di sopravvalutare l'esperienza benedettina come esempio di perfezione. Il nostro scopo era, in primo luogo, di

riconoscere la grande modernità del pensiero di San Benedetto nella proposta della Regola che, leggendo nel profondo le dinamiche di un gruppo sociale, propone alcuni accorgimenti organizzativi di straordinaria attualità.

E' evidente che ogni proposta teorica, così come è il libro a cui ci siamo ispirati, viene poi agita da ciascuno, individuo o comunità, in termini discrezionali, e molte possono essere le problematiche presenti nella realtà.

In questa lettura parallela tra comunità monastica e azienda è comunque possibile rintracciare molti aspetti che possono essere utili, sia a livello organizzativo che individuale. In particolare abbiamo cercato di sottolineare come non esistono dei modelli e regole che possano servire in modo automatico, ma che esistono sempre delle scelte individuali, sia in un monastero che in azienda, che ciascuno deve fare, sia per le persone a lui/lei afferenti, sia per sé stesso.

Un insegnamento che ci sembra importante è che, al di là dei secoli che ci separano da San Benedetto, e al di là delle diverse realtà in cui ciascuno si trova a vivere, molte delle interazioni tra individuo, lavoro, percorsi di crescita personale e realizzazione, appaiono molto simili. Un'ammonizione che spesso gli uomini sembrano dimenticare, non facendo tesoro dell'esperienza e della storia.



¹ Siamo debitori in questo alla conferenza di P. Josep M. Soler, abate di Montserrat (Barcellona), pubblicata col titolo: "Sant Benet: una veu del segle VIè que parla a la societat actual", in *Montserrat. Butlletí del Santuari* n. 81 maggio-agosto 2008, 2-8.

Bibliografia

- Bombelli M.C., Discussioni: Diversity Management, in *Sviluppo & Organizzazione*, n 231, gen - feb 2009
- Dollard Kit, Marett-Crosby Anthony, Wright Timothy, a cura di Del Debbio Paolo, Fare affari con san Benedetto, Libri Scheiwiller, 24 Ore Motta Cultura, Milano 2007, 287 pp. (orig.: *Doing Business With Benedict: The Rule of Saint Benedict and Business Management.: A Conversation*, Continuum International Publishing Group Ltd., London-New York 2002)
- Folador M., *L'organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Guerini e Associati, Milano 2006.
- Grün A. 40 anni. Età di crisi o tempo di grazia?, Edizioni Messaggero Padova, 88pp. (orig.: *Lebensmitte als geistliche Ausgabe*, Vier Türme Verlag) 2006
- Grün A. Orientar personas, despertar vidas. Sugerencias inspiradas en la Regla de san Benito, Ed. Verbo Divino, Estella 2000, 2006, 161pp. (orig.: *Menschen führen - Leben wecken*, Vier Türme Verlag, Abtei Münsterschwarzag Abtei, 1998) - ispirato nei cap. 31 (sul cellerario), 2 e 64 (sull'abate)
- Grün A., *Nella dimensione del tempo dei monaci*, Editrice Quiriniana, Brescia, 2006
- Grün A., *La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Empresa Activa, Ed. Urano, Barcelona 1999, 173 pp. (orig.: *The Servant, Prima Publishing*, Rocklin, California 1996).
- Grün A. Las claves de la paradoja. Una guía práctica para el líder con vocación de servicio, Empresa Activa, Ed. Urano, Barcelona 2005, 217 pp. (orig.: *The World's Most Powerful Leadership Principle*, Crown Business, New York 2004).
- La regola di San Benedetto, Edizioni Scritti Monastici, Abbazia di Praglia, 2004
- Bianchi P.G., *Ora et labora. La regola benedettina applicata alla strategia d'impresa e al lavoro manageriale*, Xenia Edizioni. Milano 2006



ANEXO C - ENTREVISTA AO DR. PAULO MACEDO

EM 27 de Maio de 2011

Pergunta: Hannah Arendt, diz no seu livro, *A Condição Humana*, que «em toda a acção, a intenção principal do agente, quer aja por necessidade natural ou por vontade própria, é revelar a sua própria imagem.» De forma consciente ou inconsciente, foi isto que aconteceu no exercício do seu mandato de líder na DGCI entre 2004-2007?

Resposta: A revelação da imagem, não foi o objectivo. A acção é essencialmente uma acção profissional que leva à consecução dos objectivos e que, neste caso, presta um serviço público, porque é disso que se trata, mais do que projectar uma imagem. Conscientemente, não se tenta projectar uma imagem, mas ao mesmo tempo acredito firmemente na liderança pelo exemplo, ou seja, a liderança não é projectar a imagem do próprio, mas não é indiferente que tipo de exemplo é que damos, porque toda a gente olha para nós.

Podemos achar que não, e não estou sequer a falar dos media, mas os nossos colaboradores olham para nós, os nossos pares olham para nós, as entidades governamentais olham para nós, como é obrigação deles, uma vez que estamos a falar de serviços do Estado e, portanto, há que ter a preocupação de dar visibilidade ao que é conseguido e dar visibilidade às melhorias que se vão fazendo, especialmente nesta actividade, onde o sentido de “justiça” e da “moral” é maior que noutras actividades. Nesta actividade, em especial, não é indiferente se há um exemplo de cumprimento ou se o não há; não é indiferente se há uma cultura de cumprimento ou se não há. Conseguir-se que haja uma imagem de cumprimento não é indiferente. Mas, tentar projectar a imagem, pelo menos conscientemente, acho que não.

P: No caso de Estudo publicado pelo INA - DGCI 2004-2007, lemos uma passagem que dizia assim: “ Tocámos flauta, fizemos música, vimos o Gladiador e o Lawrence da Arábia, criámos jogos didácticos, construámos montanhas russas em papel, mas sempre todos em equipa, corporizando a máxima de que somos o que repetidamente

fazemos e que por isso a excelência não é um feito, mas um hábito”. Qual é a mensagem essencial desta passagem? O que quer, efectivamente provocar nos outros com acções do tipo das que refere?

R: Fizemos isso tudo com os dirigentes. Envolvemos os dirigentes, tentámos mostrar que o resultado do trabalho era de todos nós. Não acredito em resultados de um homem só, recuso-me a acreditar nisso. Mas dou protagonismo a quem o tem: quem tem a cara, tem a cara. Ninguém faz nada sozinho, e isto não é La Palisse, é a verificação do dia-a-dia nas organizações.

O filme, o Gladiador, vimo-lo com mil pessoas, entre chefes de serviços de finanças e directores.

Construir montanhas russas de papel refere-se a uma formação feita por uma empresa especializada em Recursos Humanos, que procurou mostrar o que se conseguia fazer sozinho e o que se conseguia fazer com um trabalho em equipa. Tive sempre a preocupação de trazer muita gente de fora à DGCI, quer ex-ministros das finanças, economistas de grande prestígio, quer especialistas em recursos humanos. Estas foram duas áreas em que me preocupei para que as pessoas pudessem captar o que havia de melhor.

Com essa afirmação, o que quis dizer foi que o mérito é de uma equipa e nunca de uma pessoa só. Quem pensar o contrário está profundamente enganado. Houve um jornal, na altura, que satirizou essa frase. Mas são coisas importantes. O Gladiador é um exemplo típico do êxito do trabalho em equipa que é estudado em várias universidades, em diversas áreas de formação especializada. Mas houve também a preocupação de trazer alguma novidade às pessoas. Acredito que há coisas que sucessivamente repetidas, mesmo antigas, fazem efeito e são necessárias; acredito que se devem repetir as coisas um bocadinho como o Jack Welsh. Acho que não faz mal nenhum repetirmo-nos quando são coisas que queremos interiorizar. Mas, ao mesmo tempo, é preciso fazer coisas que choquem as pessoas e, trazer um filme, como o Gladiador, a uma sessão formal de pessoas tidas como cinzentas, desperta-as e dá-lhes outro ritmo.

Assim como pôr pessoas na faixa etária média acima dos cinquenta anos a construir montanhas de papel com os mais altos cargos da Administração Pública, necessariamente pessoas da melhor qualidade que o país tem, porque a Administração Pública Portuguesa tem das melhores pessoas do país - obviamente que há muita gente boa no sector privado, mas não devemos esquecer que há gente da melhor qualidade na administração pública - que são tidas como um bocadinho mais conservadoras ou mais cinzentas e vê-las a participar de forma tão entusiástica foi muito recompensador. O que pretendi foi o choque do exterior. A inovação e a repetição de coisas como a excelência que entendo não têm que estar fora do contexto da Administração Pública nem são um chavão, e há áreas onde a Administração Pública tem excelência: além das áreas da saúde, dos serviços de neonatologia, há outras áreas menos agradáveis como algum tipo de fiscalização, que têm áreas de excelência como a própria DGCI tem áreas de excelência.

P: Hannah Arendt, na *Condição Humana*, diz que os homens são seres condicionados e que «tudo aquilo com o qual entram em contacto torna-se imediatamente uma condição da sua existência». À luz desta afirmação gostava que falasse sobre a importância do respeito pelas tradições (crenças e valores) e, ao mesmo tempo, sobre a necessidade de estar atento à inovação. O respeito pelo outro, como pessoa diferente de mim e dos outros, singular, com expectativas e defeitos...

R: O gestor tem que estar muito atento às tradições, temos que respeitar as tradições das casas. Casas com cento e cinquenta anos de tradições não são a mesma coisa que uma casa com dois anos e não podemos desprezar quem tem história, pelo contrário, temos que dar valor ao que foi construído. Acho também que as pessoas têm as suas referências, há pouco referi a importância do exemplo. Temos que ilustrar os exemplos. Tive a oportunidade de colocar na DGCI uma cópia da condecoração que entregaram a um director-geral dos impostos que foi uma das pessoas mais reputadas que passou pela administração pública portuguesa. Fiz questão de colocar uma cópia da condecoração que lhe tinha sido atribuída, na sala do conselho da Direcção Geral dos Impostos. Fi-lo porque acho que as pessoas devem ser reconhecidas pelo que fizeram. Ele tinha sido director no tempo do Estado Novo e voltou a sê-lo posteriormente, mas a questão é que se tratava de uma pessoa tecnicamente reconhecida, uma pessoa de grande saber que escreveu e esteve lúcida até muito tarde.

Uma pessoa de grande valia profissional. Quero, com este exemplo, afirmar claramente a necessidade de respeitar as tradições.

Mas também é necessária a inovação, especialmente quando falamos da Administração Pública. Quando pensamos numa empresa, sujeita às regras do mercado, ou inova ou desaparece, porquê? Por causa da concorrência. A Administração Pública, em muitos sectores, não tem concorrência: tem concorrência na saúde, mas não tem concorrência nos tribunais. Tem concorrência na educação, mas não tem concorrência, por exemplo, na cobrança de impostos.

Nas áreas que são “monopolistas”, a própria inovação tem que vir de dentro, o que é muito mais difícil porque nas entidades privadas, a inovação vem pelos clientes e pela concorrência e portanto há duas fontes sistemáticas a pressionar a organização para inovar. Quando uma entidade é “monopolista” não tem nem os concorrentes e os “clientes” são um bocadinho forçados. Há até uma dificuldade quanto à terminologia que ainda não está resolvida e que consiste em saber se, no caso da administração pública, falamos de clientes ou de utentes ou o que são. Porque o serviço é “monopolista” e compulsório. A inovação é essencial e é mais difícil na Administração Pública por esta razão. Não que as pessoas sejam mais conservadoras ou menos, o que acontece é que não têm estas duas forças que as empresas privadas têm. Acho essencial respeitar as tradições e os valores e acho que tive algum cuidado com isso. Tive oportunidade de distinguir, publicamente, pessoas que tinham prestado serviços de relevo à DGCI, até mesmo pessoas no activo, o que não é muito comum. Normalmente só depois das pessoas se reformarem é que é hábito distingui-las, mas entendi, tal como a organização entendeu, que devia distinguir pessoas que eram referências, para que os outros lhes pudessem seguir o exemplo. Por outro lado, tentar uma inovação agressiva, designadamente através da informática, dos serviços *online*, que penso ter sido bem sucedida e que continuou um trabalho que já vinha de trás, mas que teve um conjunto de condições para poder dar um salto nessa altura, designadamente condições do apoio do Governo, sobretudo da Secretaria de Estado dos Assuntos Fiscais.

P: Coloco-lhe agora esta questão: qual é a importância de manifestar confiança, para criar estabilidade. Como faz isso no dia-a-dia?

R: Isso faz-se de formas muito concretas. Às vezes faz-se de pequenos sinais, e eu acredito na gestão por sinais, mas também se faz de formas muito concretas. A maior parte, cerca de 75%, dos dirigentes da Administração Pública, quando lá cheguei estavam em regime de substituição, que é uma coisa que os privados não sabem o que é. Eu não sabia o que era “em substituição”. Mas consiste no seguinte: é quando uma pessoa ocupa um determinado lugar, sem ter sido nomeada, portanto, ocupa-o a título transitório. Ora, quando alguém ocupa um lugar a título transitório, o sentimento é “não sou responsável, estou aqui temporariamente”, aliás as pessoas quando assinavam acrescentavam que estavam em substituição que era para não haver dúvidas. Por uma questão de defesa diziam sou director, mas estou aqui em substituição.

Eu vinha de fora e muito embora tivesse conhecimentos de fiscalidade - tinha sido consultor durante muitos anos, tinha sido professor universitário de fiscalidade, conhecia de nome algumas pessoas. Mas não conhecia as estruturas intermédias, pelo que aconselhando-me com as pessoas em quem tinha confiança, de dentro e de fora, mas sempre por decisão minha, e tive total liberdade para decidir, tomei a primeira atitude. A minha primeira acção foi nomear, em sistema de cascata, começando pelo topo: directores-gerais, directores de serviço, chefes de divisão, chefes de serviço de finanças. Só isto deu às pessoas uma confiança muito maior porque em vez de estarem em substituição passaram a estar em efectividade de funções. Isto deu-lhes confiança. Por outro lado passaram a ser reconhecidos pelos seus pares. As tomadas de posse eram feitas perante os dirigentes. Aquelas pessoas estavam a ser testemunhadas em como eu tinha confiança nelas. Por outro lado, a confiança era manifestada através das reuniões sistemáticas e de formação, apenas para dirigentes, como é normal em qualquer organização, onde tem que haver uma atenção especial, porque são eles que vão gerir o resto da organização.

A manifestação de confiança foi dada através de alguns sinais, mas também de condições muito concretas, o que representa um risco: quando nomeio alguém, a pessoa fica lá três anos e só pode ser removível perante situações de natureza quase excepcional.

Portanto, assumi riscos e dei confiança às pessoas. O facto de serem nomeadas era um sinal de confiança.

P: Como é que se diz não? Como contraria um profissional, mantendo-o motivado ou até motivando-o mais?

R: É difícil. Eu acredito na avaliação. Ao contrário de muitas pessoas, e pessoas com responsabilidades, que acham que é melhor não avaliar, e que é melhor deixar isso a terceiros, ou que é melhor fazer umas conversas, ou que é melhor avaliar todos por igual para não desmotivar a equipa. Eu acredito na avaliação e acredito na diferenciação e portanto, avalei as pessoas de acordo com o sistema quantitativo. Na altura quase toda a gente tinha vinte, eu não dei vinte a todos, mas tive uma preocupação clara de ter uma expressão de avaliação qualitativa e fiz avaliações de duas páginas e designadamente recomendações de uma página ou duas, quando as pessoas eram reconduzidas, ou seja, dizendo-lhes o que estava bem e o que, a partir daí, esperava delas. Portanto, parece-me que dizer não, terá que ser devidamente ponderado. Muitas vezes não vale a pena dizer não, no sentido em que há sempre razões de contexto, que quem não está no contexto não percebe, mas se se disser às pessoas aquilo que podem fazer melhor, as pessoas acabam, não direi que acabam por agradecer, porque ninguém gosta de ser avaliado. É sempre uma situação difícil ou pelo menos tensa, para dizer o mínimo. No máximo, é uma situação profundamente desagradável, especialmente para aqueles que têm maiores dificuldades, porque, obviamente, quem tem maiores dificuldades prefere que nunca haja avaliação. Só os melhores gostam de ser avaliados.

P: Olhar os colaboradores com olhos de ver: reconhecer que trabalhos desgastantes e rotineiros devem ser realizados por pessoas mais novas e preparadas que mudem cada dois anos. Melhorar as condições de trabalho foi uma preocupação manifestada enquanto esteve ao leme da DGCI, isto fez diferença?

R: Fez diferença porque conseguimos ter uma grande movimentação de quadros na DGCI e na Administração Pública. O que eu quero dizer é que, conseguimos ir buscar inspectores tributários a pessoas que tinham essas qualificações mas que desempenhavam funções de técnicos em divisões e direcções de finanças. Tinham sido submetidos a concurso através de provas escritas e passaram da mera função de técnicos para uma função mais graduada

de inspectores. De igual modo foi feito com administrativos, ou seja, tínhamos pessoas que eram administrativos ou técnicos de administração tributária, como se chamava, que submetemos a concurso, sempre através de provas escritas, sempre por mérito; de resto os jornais diziam que as provas eram muito difíceis. Mas foi uma época em que houve um número anormalmente grande de provas de progressão, por mérito, nunca por arbitrariedade, sempre por classificação, mas em que se permitiu às pessoas progredirem. Procedeu-se a um *upgrade* na organização. Pessoas em tarefas administrativas passaram a técnicos, técnicos passaram a inspectores e vários destes foram para funções de direcção que estavam sem responsáveis assertivos. De resto, houve um preenchimento de lugares, no bom sentido. Aliás, não tenho qualquer problema em dizer que eu próprio sugeri a criação, na estrutura da Administração Pública, de alguns lugares, basicamente na área da inspecção. Tenho muito orgulho em ter criado dirigentes a mais na Administração Pública, só que foi na área em que deviam ser criados: precisamente em divisões de inspecção a grandes empresas, inspecções em distritos de grande actividade comercial.

P: Como é que se cultiva a proximidade entre líder e liderados?

R: Cultiva-se através de gestos específicos, através dos seminários, de reuniões, através dos despachos, porque mesmo os despachos podem ser de proximidade ou na solidão dos gabinetes, e muito através do que as pessoas dizem “ir ao terreno”. Eu não gosto muito da expressão porque me parece que “ir ao terreno” é uma coisa muito boa e estar “fora do terreno” é uma coisa muito má. Eu tive que fazer um esforço, uma vez que vinha de fora da Administração Fiscal, quis conhecer todas as direcções de finanças. Cada vez que ia a uma direcção de finanças, ia a um serviço de finanças, cada vez que inaugurava umas instalações novas, de um serviço de finanças, tentava visitar as outras, se fosse o caso, no mesmo distrito como Porto ou Lisboa ou como, na altura, Coimbra e Viseu. E perguntava às pessoas o que estavam a fazer e do que precisavam. Por outro lado, tinha reuniões de trabalho concretas. Muitas vezes, nas primeiras reuniões, a principal preocupação era mostrar-me as instalações, só ao fim de algum tempo perceberam que o que eu queria era discutir os objectivos da organização. É claro que é importantes as condições em que as pessoas trabalham, mas não podemos ficar apenas nas eternas conversas de que o quadro é de quarenta lugares e só temos vinte e nove...

P: Vantagem de um envolvimento alargado para tomada de decisões. O que delega e o que não delega?

R: Delegava bastante. Tinha pessoas, como a que me substituíra, de uma qualidade excepcional. Tecnicamente, estava descansado a delegar, porque as pessoas dos Impostos sabem mais de impostos do que eu sabia. Independentemente de eu ter algum conhecimento, face ao meu passado; como já disse, fui consultor durante sete anos e professor universitário, de Fiscalidade durante dez anos, mas, há lá gente que sabe muito mais do que eu. Portanto, se tivesse ficado sempre a despachar processos em termos técnicos, de certeza que não teria tido tempo para fazer propostas sobre a organização das estruturas e não tinha tido tempo para fazer as nomeações com o cuidado necessário, não tinha tido tempo para fazer aquilo que era importante, sobretudo, os lançamentos de concursos, os apetrechamentos das unidades essenciais: não dar pessoas a toda a gente que tinha falta no quadro, mas, claramente, dar pessoas às áreas essenciais que eram a Inspeção Tributária e a Justiça. Mas isto deve-se também muito à sorte em ter uma pessoa em quem se confia. Há pessoas que são sempre muito discretas, na Administração Pública, como a pessoa que me substituíra e que depois foi director-geral substituto, durante algum tempo, o actual director-geral. O dr. João Durão é uma pessoa de uma qualidade superior. Portanto, podia delegar quase tudo, tecnicamente. Há coisas que não se devem delegar no sentido em que é a tal questão da cara. Essas não devem ser delegadas, nem as pessoas estão à espera, mas não no sentido de falta de confiança ou que eu achasse que era imprescindível ou que eu é que sabia.

P: No âmbito profissional como define empatia? Até que ponto a considera um aspecto importante para o bom desempenho da organização? Porque o Senhor Doutor manifestava empatia, era uma das suas características...

R: Essa pergunta é difícil, porque quando as pessoas me conhecem, à primeira vista, ninguém acha que eu tenha empatia. Eu não gero empatia nenhuma, tenho um ar distante, por vezes eventualmente arrogante, não sei... mas não é o que tento transmitir. Gero empatia só ao fim de algum tempo quando as pessoas percebem que estou do lado delas, que estou com elas delas, pois não se pode estar do lado de toda a gente. Aliás, há uma frase um bocadinho chocante, que eu gosto de dizer: as pessoas das organizações não são

todas um activo, há claramente umas que são do passivo e portanto há que geri-las assim. As pessoas não são o maior activo de uma empresa. O maior activo de uma empresa são as pessoas certas no lugar certo, que é uma combinação que vale ouro. Agora não se pode dizer que se uma organização tem dez mil funcionários, são os dez mil funcionários o maior activo da organização. Não são. Agora se se tem a sorte de serem nove mil, é uma organização de excelência. Voltando à empatia: é muito por acções concretas, muito por conhecer-se, muito por saber se a pessoa está ali para trabalhar ou se não está. Às vezes está a dormir...os nossos colaboradores sabem sempre quando o chefe está a dormir, pode demorar algum tempo, pode saber disfarçar melhor, mas as pessoas sabem tudo. Depois espera-se que surjam resultados que as pessoas possam ver, que as pessoas vejam que estamos do mesmo lado com aquelas com quem estamos do mesmo lado (por que há outras que não estão) e que isso gere empatia, que as pessoas percebam que há uma liderança comum, porque a liderança não é de uma pessoa, é feita aos vários níveis e que, pelo facto de serem solidárias connosco em termos concretos, pode gerar empatia.

P: Pierre Levy, diz no seu livro, *Inteligência Colectiva*, que «ninguém sabe tudo, mas todos sabem alguma coisa.» O Senhor Doutor tinha consciência disto, apreciava o saber dos outros? Alguma vez se sentiu o administrador do saber colectivo?

R: Obviamente, que ali estavam alguns dos maiores especialistas na verdadeira acepção da palavra. A Administração Fiscal tem que dispor das pessoas com o maior *know how*, em termos de impostos sobre rendimento, tem que dispor das pessoas com o maior *know how*, em termos de impostos sobre valor acrescentado, tem que dispor das pessoas com o maior *know how*, em termos de impostos sobre património, tem que dispor das pessoas com um *know how* muito grande em termos de cobrança. Ali há uma especialização muito grande e é desejável essa especialização. Nesse sentido, eu confiava, ouvia e aprendia com as pessoas que tinham esse grau de especialização. Não acredito em pessoas que sabem tudo. Acredito em pessoas que sabem alguma coisa, que têm um conhecimento concreto e depois podem aprender questões gerais, que são transversais, os tais *soft skills* que os líderes devem ter, que devem ser cultivadas e desenvolvidas. Acredito em pessoas que têm um *know how* específico.

P: Como é que o Senhor Doutor vê a evolução do profissional português? Nos últimos anos - 10 ou 20 - é visível alguma alteração em termos de motivação, competência, ambição, desafios...?

R: Eu acho que são profissionais mais competentes. Não acredito que as coisas sejam iguais, não acredito que não sirva para nada estudar, sou completamente contra aquela geração que diz que está “à rasca” porque não vale a pena estudar ou que não ganha o mesmo. Acredito que, precisamente, nesta geração que as poucas maneiras que nós temos para ganhar ou para fazer face à crise só depende de nós e não depende sempre do Estado. Dizer mal de tudo e quão miseráveis somos por ter nascido neste país! Não acredito em nada disto. No que acredito é, em fazer acções concretas para fazer face à crise, quem ganha novas competências, quem está a fazer mestrados, pós-graduações, quem está a estudar, quem está a ganhar novas capacidades, em quem se expõe. Quem se expõe a dar formação, quem se expõe a prestar provas, quem vai para o estrangeiro. Não tenho pena nenhuma de quem tem que ir para o estrangeiro. Do que tenho pena é de o país não criar condições para as pessoas voltarem do estrangeiro. Gostava que os jovens do meus país ficassem cá, mas não acho que seja negativo as pessoas irem fazer um vida no estrangeiro. Irem para os Estados, para Espanha ou para Inglaterra, desde que o país possa criar condições para eles voltarem. Agora, acho que os profissionais de hoje têm maiores aptidões para vivências internacionais por causa do Erasmus, que é mais natural hoje do que há vinte anos, já não digo há trinta ou quarenta, acho que têm maiores capacidades porque o ensino universitário, quer se queira quer não, é muitíssimo melhor do que era, no sentido em que temos professores com maiores capacidades, temos instituições de ensino com muito melhor qualidade, com muitos mais meios, sem comparação com o que havia. E eu sei muito bem. Ontem fui dar uma aula, dei aulas até 2002, e vejo a diferença do que era uma aula em 2002 e o que é hoje. Não é preciso recuar a 1986, quando tirei o curso. Acredito que os profissionais têm maiores competências à partida; acho é que ainda há muito para fazer em termos de exigência, ou seja, a exigência tem que aumentar.

P: Na sua perspectiva quais são os aspectos chave para uma boa liderança organizacional?

R: Acredito muito naquela definição antiga do Drucker. É preciso as pessoas terem seguidores e não é tão fácil como isso. As pessoas têm seguidores não por terem o lugar que têm, mas porque são reconhecidas como aqueles que podem levar...

P: Então, se me permite, como avalia a relevância da cordialidade e do respeito no relacionamento profissional?

R: As relações de cordialidade e respeito, são muito importantes, mas a mim, preocupa-me mais o respeito do que a cordialidade, ou seja, é indispensável que sejamos cordiais porque estamos aqui todos a trabalhar e estamos sob tensão. Se calhar, a cordialidade é hoje mais importante do que o era há algum tempo atrás, porque as organizações vivem numa tensão crescente. Designadamente numa instituição financeira, num tempo de crise como este, as pessoas estão em tensão. Neste contexto em que vivemos de uma crise aguda, acho que se as pessoas tiverem alguma empatia, alguma cordialidade, se as pessoas tiverem um à-vontade entre elas, se sentirem confiança, há coisas que só dependem de nós e que geram valor. Não dependem do Estado nem de mais ninguém e estas de que estamos a falar só dependem das pessoas e das organizações e acrescentam valor à organização, porque se eu sinto cordialidade e empatia que se traduz em confiança, essa confiança traduz-se em acréscimo de valor, porque as pessoas não precisam de tantos papéis, não precisam de tantas verificações, não precisam de tantos advogados, não precisam de tanta entropia. Portanto, eu diria que a cordialidade é mais importante em tempo de crise. O respeito é sempre importante e o respeito intelectual, enquanto pessoa, mesmo quando estamos a avaliar, em situações difíceis, as pessoas têm que perceber que, de facto, é para poderem evoluir, designadamente os directores de topo. As avaliações que podem ter são sobre coisas mínimas, ou então chegaram mal ao topo. Tem que haver um grande respeito quando me estou a dirigir a um director de topo. São pessoas que já deram provas ao longo da sua carreira, são pessoas que já têm experiência, portanto, ainda mais respeito neste sentido, não por serem mais importantes, mas porque já deram muito mais provas do que um recém-chegado, que obviamente está a ser formado. É neste contexto que encaro a importância da cordialidade e do respeito.

P: Muitas vezes se diz que ‘a palavra certa no momento certo’ faz toda a diferença. Que sentido tem esta afirmação no contexto da sua experiência de liderança? O que é a ‘palavra certa’?

R: A palavra certa é desde logo assinalar os êxitos quando eles existem e comemorá-los. Nós somos todos muito contidos. Há uma coisa em que reparo e na qual falo quando dou sessões sobre liderança. Nós não temos tradução para a palavra inglesa *awesome*. Nós nunca dizemos que uma coisa é extraordinária: “Você fez um trabalho extraordinário!” Ou são aquelas pessoas que o dizem por tudo e por nada, são os tais comerciais, vendedores da banha da cobra, para quem é toda a gente extraordinária ou então para uma pessoa concreta e para uma situação concreta, nós dizemos “bom trabalho”. Ou não dizemos nada, para não desmotivar os outros. Eu defendo que uma palavra certa de comemoração ou de elogio é importantíssima, especialmente se for pública e também uma palavra quando não estamos satisfeitos com o que conquistámos. Que temos que fazer melhor, independentemente do que temos feito. É uma palavra que é difícil as pessoas perceberem porque, por exemplo, nestes últimos anos, há muitos portugueses que têm trabalhado imenso e que trabalharam bem e no entanto não conseguimos atingir bons resultados. Então, se calhar, o mal não é necessariamente o que fazemos, mas o que falta fazer. E as pessoas dizem: “mas não fiz nada de mal, pelo contrário, até fiz mais do que há dois anos, fiz mais do que há três anos...”. Pois é, mas se os nossos concorrentes, quer nacionais quer internacionais, fazem melhor e são mais competitivos, quer dizer que se calhar não fizemos mal, mas parece que não fizemos o suficiente. Isto também é uma palavra certa no momento certo. Por um lado o reconhecimento, que deve ser feito. Por outro lado, eu costumo dizer, que temos de estar satisfeitos com o que fizemos quando fizemos alguma coisa bem, mas temos ficar muito insatisfeitos com o que nos falta fazer. E estas palavras, eu acho que são certas.

P: Como concilia no ambiente profissional relacionamento profissional e amizade?

R: Concilio bem. Tenho alguns amigos no ambiente profissional, se bem que os meus amigos, como acontece com quase toda a gente, vêm muito dos tempos da universidade, vêm dos tempos da juventude; há aqui pessoas de quem eu era amigo enquanto director. Não tenho novas amizades. Agora é mais difícil...

P: ...Mas é um facto que quando deixou a DGCI, deixou amigos...

R: Deixei. E há pessoas de quem, de facto, gosto imenso. Há ali pessoas que têm lugar em qualquer parte. Há pessoas por quem tenho uma enorme consideração profissional e pessoal. Porque as pessoas passaram muitas dificuldades juntas e como sabemos o espírito de equipa também se constrói muito por dois motivos: vitórias e sofrimento. Portanto, nesse sentido, espero ter deixado amigos e também pela admiração que tenho por eles.

P: O Senhor Doutor acha que oferecer a liberdade para que cada um seja um construtor e co-autor é uma atribuição do líder?

R: Acho que as pessoas têm que deixar brilhar os outros. Eu tenho algum receio quando aparecem sempre os mesmos chefes ou directores e nunca aparecem os outros a falar. Sempre tive por norma deixar brilhar os outros. Se as coisas correram bem por eu ter intervindo, isso há-de ver-se. Agora temos que deixar palco para o que achamos que é bom e a organização ganha sempre. Ganham todos porque não estão sempre a ouvir a mesma pessoa e dar essa visibilidade é obrigação do líder. E o líder beneficia, não fica nada prejudicado por outras pessoas ascenderem à luz dos holofotes ou terem mais atenção. Aliás é responsabilidade do líder, e eu acredito no que dizem os livros, de desenvolver novos líderes.

P: Se tivesse que escolher três palavras para definir o líder do século XXI, quais eram as palavras que escolhia?

R: Consecução de objectivos. Não acredito em pessoas que sejam líderes quando não atinjam objectivos. Levar as equipas atrás deles. Ter espírito de equipa, motivá-los, dinamizar e terem visão.