

# DEL LIDERATGE EMOCIONAL AL LIDERATGE CONSCIENT

Liderar vol dir, sobretot, influir en els altres. Als centres educatius, ha de liderar l'equip directiu, i també han de liderar els caps d'estudi, els caps de departament, els coordinadors de cicle, els tutors i, si incloem el lideratge d'un grup d'alumnes, qualsevol docent.

Després d'analitzar, durant molts anys, equips de treball millor i pitjor liderats, un parell de conclusions que considerem clau:

1. Lidera millor (més enllà de quin sigui el seu càrrec o la seva posició dins el grup) aquell que aconsegueix generar en els altres (en el cas dels centres, "els altres" són el claustre docent, els membres del PAS, les famílies, la comunitat educativa) les emocions adients. Concretament: lidera millor que fa que el seu equip se senti segur, acompanyat, important, part d'un equip i entusiasmat.

No són cinc paraules improvisades. Inclouen factors motivadors descrits per psicòlegs interessantíssims (Herzberg, per exemple) i, el més important, són cinc emocions que trobem sistemàticament en aquells equips de treball que valoren positivament els seus líders. I això darrer, pensem, és molt significatiu.

Als centres educatius (com en qualsevol altra organització), els equips directius tenen, doncs, un repte fascinant: dissenyar sistemes i desenvolupar accions que facin possible generar aquestes emocions en els seus equips. En un moment de grans reptes educatius (innovació metodològica constant, noves exigències normatives, demandes creixents de les famílies, avaluacions externes, competència per l'alumnat i fins i tot pel talent docent...) crear equips motivats és quelcom essencial.

Els equips directius poden posar en pràctica multitud d'iniciatives de lideratge: establir reptes, escoltar, informar, actuar amb justícia, mostrar coherència, generar climes positius, projectar confiança, apoderar, exigir, crear identitat, generar una comunitat d'aprenentatge professional, fer créixer l'equip, innovar... les possibilitats són moltes, cadascú des de la seva manera de ser i les seves possibilitats. No és el mateix en un centre públic

que en un de concertat, en un centre gran que en un de petit, en un centre amb un claustre més jove o menys jove, en un centre amb un alumnat o un altre. Això és evident. El lideratge d'equips docents, però, des de la perspectiva de la intel·ligència emocional, esdevé un dels grans reptes de l'educació pels propers anys.

2. Lidera millor, també, aquell que lidera amb **consciència, amb calma interna, amb l'ús ple de les seves capacitats de decisió.**

Ho sabem tots aquells a qui ens toca liderar equips. El context de qualsevol organització (també l'escola) inclou, cada vegada més, pressió constant: volums d'informació enormes, sovint menys recursos dels necessaris, canvis ràpids, exigències creixents. Necessitem líders (ocupin la posició que ocupin al centre educatiu) capaços de tranquil·litzar la ment, posar en pràctica una escolta profunda, saber prendre un temps per reflexionar, connectar amb la intuïció, reconèixer i evitar l'impuls a reaccionar... respondre, en definitiva, amb major consciència. Parlem d'habilitats internes, que tots tenim, però que cal aprendre a fer servir.

Necessitem persones amb capacitat per posar tota la seva atenció en allò que fan a cada moment, de connectar amb els altres, d'analitzar les opcions amb claredat i sense prejudicis (qüestionant creences i models), d'observar la possibilitat de prendre decisions diferents de les inicialment considerades.

No són habilitats senzilles, però són espectacularment potents. Tant se val si els posem noms anglesos (Mindfulness) o les anomenem amb una paraula nostra. Es poden i s'han d'aprendre. Potencien l'acció del líder, que aprèn a ser conscient de les seves accions. Comprèn millor les coses, troba millors solucions, augmenta la seva creativitat i influeix molt més positivament en el seu equip.

L'atenció plena, la connexió amb si mateix i amb l'entorn, són eines fonamentals de lideratge. Permet deixar d'enfocar-nos constantment en la tasca que fem i arribar a la saviesa que tots tenim dins. Necessita espai i temps, però aporta resultats únics.

Sobre aquestes dues idees ([lideratge emocional](#) i [lideratge conscient](#)) fem girar la nostra formació de líders. L'una i l'altra donen el marc a una idea determinada de líder que, creiem, és el que necessitem ara i necessitarem en el futur.

[Albert Lacruz Bassols](#)  
Coordinador d'útil  
[www.utilapd.com](http://www.utilapd.com)