

EN FAMÍLIA
Què no s'expliquen
pares i fills

EN FORMA
L'era de les
dietes 'sense'

A CASA
Sabates
a mida

ES

En la ment dels líders

La ciència estudia el cervell dels estadistes

ESTILS
DE
VIDA

NÚMERO 328
DISSABTE
11 DE GENER
DEL 2014



LA VANGUARDIA



Winston Churchill

El seu lideratge es basava en la pròpia tenacitat i la que va transmetre per cohesionar el seu país i la societat

LATIN-CONERT / GETTY



Ióssif Stalin

També un líder amb tenacitat, però combinada amb la por com a factor de control de la població

ARXIU

Els tres grans

El primer ministre britànic Winston Churchill, el soviètic Ióssif Stalin i el nord-americà Franklin Delano Roosevelt, es van reunir en diverses

ocasions en la fase final de la Segona Guerra Mundial per discutir l'acabament de la contesa i com seria el món una vegada finalitzada.

La imatge més coneguda d'aquestes cimeres correspon a la ita (en portada i a la pàgina 9). Els particulars perfils psicològics d'aquests líders,

o les seves circumstàncies d'aquell moment, van marcar el futur del món des dels anys immediats fins a finals del segle XX



Franklin Delano Roosevelt
Va construir un lideratge carismàtic en la Depressió amb un ús innovador dels mitjans de comunicació

Per què molts líders es tornen prepotents, arrogants, despietats i insensibles? Per què quan algú adquireix més o menys poder amb freqüència oblidava el que sentia, pensava o esperava dels seus caps abans de manar? S'ha escrit molt sobre els aspectes psicològics i socials del lideratge, però pocs coneixen els canvis estructurals i hormonals que es produeixen al cervell dels líders.

En la naturalesa, moltes espècies animals viuen en grups perquè això suposa un avantatge evolutiu; a més, la possibilitat de supervivència es veu notablement incrementada quan s'explica amb individus que exerceixen un lideratge. Deixant de banda el tipus d'espècie, aquests líders comparteixen trets comuns que poden veure's potenciats amb la interacció entre els membres. Els humans també som espècie grupal. Tots ens sentim identificats amb un o més grups –nacional, professional, cultural, lingüístic, esportiu...–, però hi ha persones a qui, a més, també els agrada exercir el poder en el grup. Amb tot, el lideratge no és assequible per a tothom; és necessari tenir un temperament especial. Tota

aquella persona que ha conegut algun líder abans que comencés a exercir el poder coincideix a dir que l'exercici del poder l'ha canviat. Ja no són els mateixos que eren. Per citar algun exemple, aquells que coneixen bé Obama diuen que, després d'un any de mandat, va canviar i que la seva actitud cap als altres va començar a ser diferent: més llunyana, més distant, més freda, de vegades fins i tot manifestament esquiva. I si en alguna ocasió hem exercit el poder en algun grup, per petit que aquest sigui, i fem un exercici de sincera introspecció, haurem de reconèixer que després d'un temps exercint-lo, el poder també ens ha canviat.

Què fa que una persona sigui una líder nat, i per què el poder el canvia i ens canvia si l'exercim nosaltres? La pregunta no és fútil, perquè una vegada escollim un líder, o aquests s'escullen a ells mateixos (manera elegant de dir que maniobren dins del seu grup amb més o menys subtileza per imposar-se), hi deleguem part de les nostres decisions. I també tendim a seguir-los, encara que de vegades, o sovint, ho fem de mala gana.

La tribu i el seu líder Abans de parlar dels líders, cal indagar en els grups que encapçalen. Tots tenim tendència a identificar-nos amb un grup, d'integrar-nos-hi, el que en biologia social es diu tribalisme. El biòleg Garrett Hardin va definir el concepte de tribu com "qualsevol grup de persones que es consideri a si mateix un grup diferent i que sigui percebut pel món exterior de la mateixa manera". Aquest grup pot ser una ètnia, una secta religiosa, un grup polític, una categoria professional... La característica essencial d'una tribu és, tanmateix, que segueix una regla de doble moral, és a dir, que utilitza un paradigma moral per al comportament en les relacions dins del grup, i un altre de diferent per a les relacions que es produeixen fora. Això fa que, en general, la major part de les persones divideixi el món entre els que pertanyen al seu propi grup i els que no hi pertanyen, entre propis i aliens, una classificació primària molt bàsica però tan-

Cervell de Sis David Bueno, doctor en Biologia; Enric Buñil, neuròleg; Francesc Colom, doctor en Psicologia; Diego Redolar, doctor en Neurociències; Xara Sánchez, doctora en Psiquiatria, i Eduard Vieta, doctor en Psiquiatria

Viatge al cervell dels líders

El líder es fa, però també neix. Els últims avenços en neurociència i en la investigació del genoma han detectat que hi ha gens relacionats amb l'exercici del poder i que aquest pot arribar a modificar el cervell de qui mana, les seves emocions, l'empatia i la relació amb els altres

Text Cervell de Sis

► mateix molt efectiva des del punt de vista de la vida social. Així, gairebé des del naixement podem detectar automàticament els qui són *els nostres* i els distingim dels *altres*. I tendim a cooperar, a mostrar lleialtat i ajudar amb més facilitat els primers que als segons.

Aquesta diferenciació entre propis i aliens s'estableix al nostre cervell, partint dels seus mecanismes neuronals i neuroquímics, que funcionen especialment a les xarxes que processen les emocions bàsiques i les socials. Un exemple d'això és l'amígdala, una petita porció del nostre cervell que s'ha especialitzat, entre altres funcions, en l'anàlisi del que és diferent de nosaltres, a identificar als aliens, una percepció que interpreta com un possible senyal de perill. També l'escorça prefrontal medial, el solc temporal superior dret i l'escorça occipital medial s'activen en presència de persones del nostre grup, la qual cosa ens proporciona una sensació subjectivament agradable.

Què té tot això a veure amb els líders? Doncs contribueixen, amb l'exercici del poder, a mantenir la cohesió, accentuant les similituds entre els membres de la comunitat i les diferències amb els qui no ho són. I això ens porta al que apuntàvem al principi d'aquest article, que per exercir el lideratge és necessari tenir un temperament especial. Doncs bé, aquest talent especial requereix d'uns ingredients facilitadors de comportaments de recerca i consecució per manar. Simplificant molt és el que es denomina *mascle alfa*, per comparació amb altres primats que també s'estructuren socialment en grups, encara que en l'espècie humana no es restringeixi en absolut al sexe masculí –cosa que no treu que, aparentment, aquest desig de dominància es doni més en homes–. A tot això contribueixen factors neurohormonals i neuroquímics, com la testosterona, hormona que abunda més en homes que en dones i que es relaciona no només amb aspectes de la diferenciació sexual sinó també amb el desig de dominància social. La testosterona no només canvia la conducta, sinó també l'anatomia del subjecte dominant (er. els primats sobretot): el cos augmenta de mida i el seu cabell es plateja.

A més, les enquestes apunten que les característiques més valorades en els líders són el carisma, una certa impulsivitat, autoconfiança i creativitat a l'hora de buscar noves solucions als problemes. I el seu nivell d'estrès sol ser inferior al de la població que lideren. En els grups més jerarquitats, els subjectes que es troben en els nivells més baixos de l'organigrama social tenen nivells més alts de cortisol, l'hormona de l'estrès. Tot això podria resultar beneficiós en un líder, però sovint aquestes característiques van associades també a impetuositat, incompetència impulsiva, rebuig d'escoltar i d'acceptar consells, imprudència i falta freqüent d'atenció als detalls, que al seu torn pot resultar desastrós i causar danys de grans proporcions, com la història no deixa de mostrar-nos. Decididament, un líder necessita un temperament especial.

Els líders i els seus gens No hi ha gaires estudis genètics sobre la capacitat de lideratge, probablement

per la reticència de molts líders a ser examinats per por que es descobreixin els seus secrets –o misèries–, la qual cosa probablement disminuiria la sensació de poder que transmeten als seus subordinats i, en general, a l'opinió pública. Però els pocs estudis que s'han efectuat són molt significatius. Un estudi posat en pràctica l'any passat amb parelles de bessons idèntics, que comparteixen el 100% del genoma, i amb bessons fraters, que comparteixen molts menys gens, va permetre establir que l'heretabilitat de la capacitat de lideratge se situa entorn del 24%, la qual cosa no està gens malament per a un caràcter del comportament en el qual conflueixen molts factors diferents. Sens dubte, el líder es fa, però també s'hi neix.

A més, també es va identificar un gen directament relacionat amb aquesta capacitat. Es tracta del receptor neuronal de l'acetilcolina (CHRN3, segons les bases de dades del genoma humà), i la seva funció és rebre i transmetre informació. En funció de la variant concreta que tinguem per a aquest receptor, partirem d'una millor o pitjor predisposició per ser líders nats. L'acetilcolina és un conegut neuromodulador que actua a nivell de la plasticitat neural, dels sistemes de recompensa del cervell (influint al neurotransmissor clau, la dopamina) i del nivell d'activació general d'aquest, la qual cosa en terminologia neurocientífica es denomina *arousal*. Aquestes dades parlen per elles mateixes, ja que sens dubte el nivell d'activació general del cervell influeix en la capacitat de lideratge, i el sistema de recompensa fa que el líder senti plaer en exercir el poder i, per això, vulgui continuar exercint-lo.

La selecció natural i el patrimoni genètic poden ser factors importants per delimitar els rols en animals socials. Arribats a aquest punt cobra especial importància la següent qüestió: naixem líders o ens esforcem per ser-ho? En molts grups d'animals, l'activitat coordinada es veu facilitada per l'emergència de líders i seguidors. No obstant això, molts dels grups experimenten canvis freqüents al paper de líder. Recentment, un grup d'investigació de la Universitat de Cambridge ha mostrat en parelles de peixos espinosos (*Gasterosteus aculeatus*) que és possible modificar el paper d'aquests animals reforçant la seva conducta amb menjar. De tota manera, el curiós és que el líder és capaç d'adoptar el paper de seguidor amb relativa facilitat, mentre que el seguidor és incapaç de liderar.

Líders i trastorns mentals Ningú no dubta que no tots els líders són iguals: hi ha líders i líders (deixem que tots i cadascun dels nostres lectors posi els qualificatius que cregui més oportuns després de la paraula líders). Fem un petit salt en el temps: 11 de febrer del 1945, palau de Livadia (Ucraïna). Es dona per acabada la conferència d'Ialta i es firma l'acord entre els tres principals líders aliats de la Segona Guerra: Winston Churchill, Franklin D. Roosevelt i Ióssif Stalin. És un acord que canviarà el mapa polític mundial i la història, firmat entre els tres líders que van posar fi al malson del nazisme.

És ben conegut que Winston Churchill patia d'un trastorn bipolar i que passava de profundes depres-



sions malenconioses, que ell mateix anomenava *black dogs* (gossos negres), a episodis hipomaniacs (eufòrics) en què es mostrava francament irritable, agressiu, perdia grans quantitats de diners jugant, rebia visites polítiques en roba interior o a la banyera, pràcticament no dormia i consumia grans quantitats de whisky. De Roosevelt es diu el mateix, encara que no queda tan clar –hi ha qui l'acusa d'haver cedit massa punts a Stalin durant la sudita conferència, i alguns historiadors el defensen dient que per aquelles dates estava deprimint–. Stalin, al seu torn, patia d'algun tipus de trastorn que cursava amb paranoia –probablement, un trastorn delirant crònic– i estava convençut que tothom el volia matar. Anecdòticament, en la seva nota de condol a Eleanor Roosevelt, li va expressar el convenciment que el seu marit Franklin havia estat enverinat i li oferiria la seva ajuda en la investigació i recerca del culpable.

Com a mínim dos dels tres líders que van salvar el món del terror nazi patien un trastorn mental greu –la qual cosa va fer que, en algun cas, sumessin el seu propi poble a un terror comparable, el cas de Stalin–. I no és que les coses fossin molt diferents en l'altre bàndol: Adolf Hitler necessitava diversos llibres per a ell sol, perquè els experts no es posen

EL GEN CHRN3 ES RELACIONA AMB LA CAPACITAT DE LIDERAR

d'acord en definir la seva psicopatia, però tanmateix era alguna forma de trastorn de la personalitat, possiblement de característiques paranoïdes i narcisistes. Sens dubte, aquests i altres trastorns



BOB THOMAS

es donen en molts o en tots els dictadors, com algunes feines han posat de manifest amb dictadors més recents com Saddam Hussein i Kim Jong-il.

Es podria argumentar que en temps de guerra posem el nostre destí en mans dels líders més arriscats, però la realitat és ben diferent: un dels pocs estudis realment fiables sobre això mostra que gairebé la meitat (el 49%) dels presidents dels EUA entre 1776 i 1974 patien algun tipus de trastorn mental: el 24% patia de depressió, el 8%, de trastorn bipolar, i un altre 8%, d'alcoholisme. Aquesta llista inclou noms tan il·lustres com Abraham Lincoln (depressió psicòtica), Theodore Roosevelt (primer Roosevelt, també amb trastorn bipolar), Richard Nixon (abús alcohòlic) i Dwight D. Eisenhower i Lyndon B. Johnson (tots dos amb trastorn depressiu). La magnitud d'aquests fets és tal que alguns experts parlen de la síndrome de Hubris (arrogància), que relaciona psicopatologia i poder.

És possible que hi hagi un punt atàvic facilitador en la malaltia psiquiàtrica per accedir als llocs de poder, de la mateixa manera, que és sabut que, com a mínim als EUA, els líders que són alts són més votats que els baixos. De quines característiques atàviques estem parlant? Probablement es relacionen amb el fet que les persones que pateixen un trastorn psiquiàtric en combinació amb una determinada personalitat són més arriscades, més impulsives, més carismàtiques i més creatives. És a dir, que compleixen les condicions que la societat valora més en un líder. Roy Porter, a l'obra *A social history of madness: stories of the insane* (Una història social de la bogeria: històries de bojos) escriu: "La història de la bogeria és la història del poder.

Perquè imagina el poder, la bogeria és alhora la impotència i l'omnipotència. Ella necessita el poder de controlar-ho. En amenaçar les estructures normals de l'autoritat, la bogeria es dedica a un diàleg –un interminable monòleg de vegades monomaniac– sobre el poder".

El poder canvia el cervell Aquest article arrencava dient que l'exercici del poder canvia el cervell dels líders. Alguns senzills experiments consistents a atorgar un paper de *poder o submissió* a subjectes experimentals *normals* tan sols durant una estona, mentre dura l'experiment, detecten que qui mana es torna més fred emocionalment, més distant, menys empàtic amb els seus congèneres i més motivat en pensar en si mateix. No s'han fet aquests estudis amb persones poderoses comparant-les amb d'altres que no ho són, així que no es pot respondre a la pregunta de si la proclivitat temperamental prèvia al poder produeix encara més fredor emocional que donar poder a qui no ho busca.

La prepotència o arrogància derivada de l'accés al poder es desenvolupa només després d'haver exercit el comandament durant un període de temps i es caracteritza per una accentuació de trets de personalitat narcisistes, antisocials i histriònics.

EL LÍDER POT SER SEGUIDOR, PERÒ AQUEST NO POT SER LÍDER

Les persones que la pateixen veuen el món com un lloc per a l'autoglorificació a través de l'ús del poder, tenen una tendència a actuar per millorar la seva imatge personal, mostren una preocupa-

ció desproporcionada per l'aparència i presentació, exhibeixen un zel messiànic i una exaltació en la parla, confonen la seva persona amb l'organització que lideren, mostren una excessiva confiança en elles mateixes, fins al punt de creure's invulnerables (i actuar amb total impunitat, una cosa que poden acabar lamentant més tard) i un menyspreu manifest envers els altres.

La prepotència pot afectar qualsevol persona dotada de poder, i es troben exemples en camps molt dispars, com líders empresarials, polítics, artistes i gurus religiosos, entre d'altres. De fet, el col·lapse financer del 2008 va posar de manifest que alguns banquers internacionals també mostraven signes marcats d'aquesta síndrome, la qual cosa probablement va agreujar les seves conseqüències. Un exemple: el 18 de novembre d'aquell any, després de la caiguda de Lehman Brothers i Merrill Lynch, tres presidents de grans companyies automobilístiques van acudir al Senat dels Estats Units a demanar al Govern un préstec de 18.000 milions d'euros per falta de liquiditat. Per a la sorpresa de la premsa i de tots els presents, els presidents es van presentar en el Senat a demanar diners després d'aterrar amb els seus respectius jets privats. A cap d'ells no se li va ocórrer que allò no era una bona idea, i ningú no es va atrevir a suggerir-los desplaçar-se en un vol regular. L'escàndol va ser majúscul. Existeixen exemples més propers i de franca actualitat –alguns d'ells, amb connotacions criminals– que no entrarem a comentar. Es pot prevenir o combatre la prepotència? Possiblement, sí. El primer precepte és ser conscient d'ella. El Cèsar es feia acompanyar d'un home que li xiuxiejava constantment a cau d'orella: "Recorda que només ets un home". ■