



APROXIMACIONS TEÒRIQUES AL LIDERATGE I IMPLICACIONS EN LA GESTIÓ D'ENTORNS VUCA

Treball Final de Grau

Psicologia del Treball i de les Organitzacions

Alumne:

Javier Góngora Marruedo

Consultor:

Jesús Rojas Arredondo

Professora responsable:

Anna Gálvez Mozo

Universitat Oberta de Catalunya

27 de maig de 2017

Índex

0. Introducció.....	4
1. Què és el lideratge?	5
1.1. Definició i components del lideratge.....	6
1.2. Diferències entre direcció i lideratge.....	6
2. Aproximacions al lideratge	7
2.1. Teoria dels trets.....	7
2.2. Models competencials	8
2.3. Aproximació conductual.....	10
2.4. Aproximació situacional.....	12
2.5. Teoria del camí a la meta.....	15
2.6. Teoria de l'intercanvi líder-membre.....	17
2.7. Lideratge transformacional.....	18
2.8. Lideratge autèntic.....	20
2.9. Lideratge de servei	21
2.10. Lideratge adaptatiu	23
2.11. Lideratge d'equip.....	24
3. Implicacions dels entorns VUCA en el lideratge.....	26
3.1. Components VUCA i el seu impacte organitzacional.....	26
3.2. Necessitat d'un nou model d'acció	27
3.3. Emergència de la prospectiva estratègica	28
3.4. Nous rols de lideratge.....	31
4. Discussió i conclusions	32
4.1. Evolució del lideratge	32
4.2. Components del lideratge més útils per a la gestió d'entorns VUCA	32
4.3. Cap una integració del rol futurista en la recerca i el desenvolupament del lideratge	34
Bibliografia.....	34

Resum

Líders i organitzacions s'enfronten a un món volàtil, incert, complex i ambigu (VUCA), dominat per una globalització creixent i un avenç exponencial de les noves tecnologies de la informació. La manera com els líders gestionaven les seves organitzacions ja no resulta eficaç i han d'adoptar nous models de lideratge que els ajudin a respondre a la impredictibilitat de l'entorn i trobar noves oportunitats. No obstant això, el desenvolupament teòric de nous models de lideratge adaptats a les exigències dels actuals entorns VUCA es troba, encara, en una fase molt incipient. En conseqüència, el present treball teòric pretén analitzar els components del lideratge que poden ser més útils per al desenvolupament de les organitzacions en entorns VUCA, mitjançant la revisió de les diferents aproximacions al lideratge que presenta la literatura i l'anàlisi de les principals implicacions de la gestió dels entorns VUCA en el lideratge.

Paraules clau: Aproximacions al Lideratge; Desenvolupament Organitzacional; Lideratge Prospectiu; Prospectiva Estratègica; VUCA.

Resumen

Líderes y organizaciones se enfrentan a un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA), dominado por una globalización creciente y un avance exponencial de las nuevas tecnologías de la información. La forma en que los líderes gestionaban sus organizaciones ya no resulta eficaz y deben adoptar nuevos modelos de liderazgo que les ayuden a responder a la impredictibilidad del entorno y encontrar nuevas oportunidades. Sin embargo, el desarrollo teórico de nuevos modelos de liderazgo adaptados a las exigencias de los actuales entornos VUCA se encuentra, todavía, en una fase muy incipiente. En consecuencia, el presente trabajo teórico pretende analizar los componentes del liderazgo que pueden ser más útiles para el desarrollo de las organizaciones en entornos VUCA, mediante la revisión de las diferentes aproximaciones al liderazgo y el análisis de las principales implicaciones de la gestión de entornos VUCA en el liderazgo.

Palabras clave: Aproximaciones al Liderazgo; Desarrollo Organizacional; Liderazgo Prospectivo; Prospectiva Estratégica; VUCA.

Abstract

Leaders and organizations face a volatile, uncertain, complex and ambiguous world (VUCA), dominated by a growing globalization and an exponential advance of new information technologies. The way leaders manage their organizations is no longer effective and they must adopt new leadership models that help them respond to the unpredictability of the environment and find new opportunities. However, the theoretical development of new leadership model adapted to the demands of the current VUCA environments is still in a very incipient phase. Therefore, the present theoretical work aims to analyze the components of leadership that may be most useful for the development of organizations in VUCA environments, by reviewing the different approaches to leadership and analyzing the main implications of managing VUCA environments in leadership.

Keywords: Leadership Approaches; Organizational Development; Prospective Leadership; Strategic Foresight; VUCA.

0. Introducció

Actualment, el líders i les organitzacions s'enfronten a un món molt més dinàmic i impredecible, on fenòmens com la globalització i el desenvolupament de les noves tecnologies de la informació semblen avançar a un ritme exponencial. Aquesta nova situació ha propiciat que emergeixen noves dificultats per a liderar i mantenir la competitivitat de les organitzacions en uns entorns caracteritzats per la seva incertesa, volatilitat, complexitat i ambigüitat (entorns VUCA).

La irrupció dels entorns VUCA sembla que no són una anomalia passatgera i tenen un impacte directe en la manera com es gestiona i desenvolupa el lideratge. Es fa necessari, doncs, una nova conceptualització del lideratge, que sigui capaç d'aprofitar el potencial de les noves tecnologies i ajudi a mantenir la sostenibilitat de les organitzacions.

El present treball pretén revisar teòricament les principals aproximacions al lideratge que recull la literatura, des del segle XX fins a l'actualitat, i analitzar aquells components del lideratge que poden ser més útils per al desenvolupament i la gestió organitzacional en els entorns VUCA.

En la primera part del treball es realitza una breu exposició de l'evolució de les diferents definicions de lideratge que s'han adoptat al llarg del temps i s'analitzen els seus components.

Posteriorment, en la segona part es revisen les principals aproximacions al lideratge desenvolupades a la literatura amb l'objectiu d'identificar les seves principals fortaleses i debilitats. La revisió comprèn les primeres aproximacions al lideratge com la teoria dels trets, els models competencials, l'aproximació conductual i situacional, les teories del camí a la meta i de l'intercanvi líder-membre, així com les noves aproximacions del lideratge transformacional, el lideratge autèntic, el lideratge de servei, el lideratge adaptatiu i el lideratge d'equip.

La tercera part del treball presenta les principals implicacions que tenen els entorns VUCA en el desenvolupament del lideratge, de manera que es realitza una breu descripció del concepte VUCA, es presenta el nou model d'acció organitzacional per a la gestió de VUCA, l'emergència la prospectiva estratègica com a nova disciplina científica i l'incipient aparició del lideratge prospectiu.

Finalment, en l'apartat de discussió i conclusions es proposen els components del lideratge que poden ser més adients per al desenvolupament organitzacional en entorns VUCA i es reflexiona sobre la necessitat d'aprofundir en nou model de lideratge prospectiu.

1. Què és el lideratge?

Segons indica Burns (2012), existeixen varies definicions de lideratge i aquestes han anat evolucionant al llarg del temps (Taula 1.1). De la mateixa manera, Aitken i Higgs (2010) destaquen com l'estudi del lideratge es molt ampli i complex, fins el punt que no s'ha arribat a establir una única visió sobre la seva naturalesa.

Des de els inicis del segle XX fins avui, s'han desenvolupat diversos sistemes de classificació que defineixen les diferents dimensions que conformen el lideratge. Entre tots aquests sistemes de classificació, Bass i Avolio (1990) varen observar que moltes d'aquestes definicions coincidien una aproximació al lideratge com a procés grupal. Des de aquesta perspectiva, Northouse (2016) entén que el líder és la persona que es responsabilitza de l'activitat del grup, genera canvis i s'estableix com a representant del mateix.

Taula 1.1 Evolució de les definicions de lideratge al llarg del temps. Font: Adaptat de Rost (1991, citat a Northouse, 2016).

Període	Definició de lideratge
1900-1929	Idea de control i centralització del poder. Moore (1927) defineix el lideratge com l'habilitat del líder per imposar la seva voluntat i l'obediència en aquells a qui lidera. S'emfatitza la idea del control i la centralització del poder.
1930-1939	Aproximació des de els trets de la personalitat i la capacitat d'influència. El lideratge s'entén com la relació bidireccional entre un individu concret (líder) i un grup (seguidors).
1940-1949	Es consolida la visió del liderat com una relació d'influència de tipus grupal. El lideratge es defineix com el comportament d'un individu que dirigeix les activitats d'un grup. S'estableix la diferència entre lideratge per persuasió i lideratge per coacció.
1950-1959	Continua la visió del lideratge com una relació d'influència entre líder i grup. Emergeix la definició del lideratge com la capacitat per a desenvolupar objectius comuns i influir en l'eficàcia global del grup a través del comportament i les relacions personals.
1960-1969	El experts en lideratge acorden una definició de lideratge basada en el comportament capaç d'influir i establir metes comunes en un grup de persones.
1970-1979	Sorgeix una nova aproximació al lideratge fonamentada en el comportament organitzacional. El lideratge s'entén com la capacitat per a iniciar i mantenir l'activitat de grups o organitzacions per tal d'aconseguir els seus objectius. Burns (1978) proposa una nova definició i entén que el lideratge es un procés de mobilització de persones, amb motivacions i valors concrets, que es dona en contextos de conflicte per aconseguir una acció conjunta per part dels líders i el seus seguidors.
1980-1999	Sorgeix l'interès per aprofundir en la naturalesa del lideratge. Emergeixen nombroses aproximacions i definicions sobre el lideratge que tenen en comú la idea d'un líder que influencia als seus seguidors per aconseguir certs objectius. S'insisteix en la diferenciació entre lideratge (influència no coercitiva) i direcció (influència coercitiva). Paral·lelament, torna a prendre força l'enfocament del lideratge basat en els trets de la personalitat. Burns (1978) proposa una nova definició de lideratge com a procés de transformació i planteja que aquest es dona quan líders i seguidors son capaços de connectar entre ells i arribar a alts nivells de motivació i compromís.

Segle XXI	<p>Es debat sobre si lideratge i direcció formen part de processos diferents. La recerca es centra en el lideratge com a procés fonamentat en la influència del líder en el grup.</p> <p>Sorgeixen noves aproximacions com el lideratge autèntic, el lideratge de servei o el lideratge adaptatiu, entre d'altres.</p> <p>Els experts no aconsegueixen arribar a una definició única de lideratge. Entenen que el lideratge es un concepte complex que evoluciona i canvia constantment.</p>
-----------	--

1.1. Definició i components del lideratge

Tot i les diferents aproximacions i definicions existents envers el lideratge, Northouse (2016) proposa l'existència de quatre components comuns a aquest fenomen: (1) El lideratge entès com a procés, (2) el lideratge implica la capacitat d'influenciar en la resta, (3) El lideratge es produeix en grups de persones, (4) el lideratge suposa l'establiment d'objectius comuns.

Partint d'aquests quatre components, Northouse (2016) proposa definir el lideratge com un procés pel qual un subjecte influeix a un grup de persones per tal d'aconseguir un objectiu comú. Altres autors ofereixen una definició de lideratge en línia amb la proposada per Northouse, però incorporen elements com l'estratègia i la cultura organitzacional, característics del desenvolupament organitzacional i la gestió del canvi (Taborga, 2012). En aquest sentit, Yukl i Van Fleet (1992) defineixen el lideratge com "un procés que implica influir en els objectius de les tasques i les estratègies d'un grup o organització, influir en les persones de l'organització per a posar en pràctica estratègies i assolir objectius, influir en el manteniment i la identificació de grup i influir en la cultura de les organitzacions" (p. 149, traduït).

1.2. Diferències entre direcció i lideratge

La direcció i el lideratge són processos similars que tenen en comú elements com la gestió de persones, la influència en els demès o l'acompliment d'objectius (Northouse, 2016). Però, per entendre millor el concepte de lideratge es essencial distingir les seves funcions respecte als processos de direcció.

Varis autors han desenvolupat el concepte de lideratge mitjançant la seva contrastació amb el rol de direcció (Kotter, 1990; Bennis i Nanus, 1997; Maccoby, 2000). En general, s'entén que la principal funció de la direcció consisteix en proveir ordre i consistència a les organitzacions, en canvi el lideratge es centra en la funció de produir canvis i moviments en la mateixa. A la Taula 1.2 es poden veure una comparativa entre els diferents aspectes que caracteritzen al lideratge i a la direcció.

Taula 1.2. Aspectes clau del lideratge i la direcció. Font: Adaptat de Kotter (1990), i Young i Dulewicz (2008).

Lideratge (relació)	Direcció (ordre)
Establir una direcció: - Crear una visió	Planificar i pressupostar: - Establir l'ordre del dia

<ul style="list-style-type: none"> - Fer entendre el context actual - Confeccionar estratègies <p>Alinear a la gent</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar els èxits: - Fomentar el compromís - Construir equips i coalicions <p>Motivar i inspirar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activar - Donar poder als seguidors - Satisfereix les necessitats insatisfetes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixar horaris - Assignar recursos <p>Organitzar i dotar de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveir d'estructura - Assignar nous llocs de treball - Establir normes i procediments <p>Control i solució de problemes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupar incentius - Generar solucions creatives - Prendre accions correctives
--	--

2. Aproximacions al lideratge

Com hem vist en l'apartat anterior, l'estudi i la recerca sobre lideratge s'ha realitzat mitjançant diferents definicions i conceptualitzacions del mateix. Des de els inicis dels segle XX fins a l'actualitat, han emergit diferents teories i línies d'investigació que s'han focalitzat en els trets de la personalitat, la conducta, el poder i la influència, o en factors de tipus situacional (Yukl & Van Fleet, 1992).

2.1. Teoria dels trets

A principis del segle XX, l'estudi del lideratge es va centrar en determinar els trets de la personalitat que caracteritzen al grans líders existents en l'àmbit social, polític i militar. Aquest enfocament defensava que el lideratge venia determinat per uns trets innats del caràcter i la personalitat del individu (Landis, Hill i Harvey, 2014). Així, l'èxit del líders estava determinat per la possessió de certes habilitats relacionades amb la intuïció, la capacitat de persuasió, l'anticipació o la disposició d'una energia i perseverança incansables.

Durant el anys 30 i 40 es van realitzar múltiples estudis amb l'objectiu de descobrir aquests trets característics en la personalitat dels líders. Revisions posteriors sobre aquests estudis van criticar la manca de consistència i la feblesa en la relació entre els trets de la personalitat i l'èxit del líder (Yukl i Van Fleet, 1992).

Stogdill (1948, 1974) va realitzar dues investigacions amb l'objectiu de sintetitzar els diferents estudis sobre la teoria de trets i comprendre millor com els trets individuals contribuïen en el processos de lideratge. Northouse (2016) explica que, en les investigacions realitzades per Stogdill, no es va arribar a confirmar que els trets de la personalitat fossin els únics predictors per al lideratge. D'aquesta manera, es va observar com els trets associats al lideratge només resultaven determinants en certes situacions i depenien, en gran part, de l'establiment de relacions sòlides entre el líder i altres membres del grup.

En els anys 50, les troballes realitzades per Stogdill van marcar l'inici de dues noves aproximacions teòriques al lideratge focalitzades, respectivament, en la conducta i en les situacions (Northouse, 2016).

Altres autors (Mann, 1959; Lord, DeVader i Alliger, 1986; Kirkpatrick i Locke, 1991; Zaccaro, Kems i Bader, 2004) també van realitzar síntesis i meta-anàlisis sobres les diferents investigacions sobre els trets del lideratge (taula 2.1). Lluny d'arribar a un consens envers quins son veritablement els trets que conformen el lideratge, els diferents autors coincideixen en certs trets de la personalitat com la intel·ligència, la autoconfiança, la determinació, la integritat i la sociabilitat (Northouse, 2016).

Taula 2.1. Resum dels trets de lideratge identificats per diferents autors. Font: Adaptat de Northouse (2016).

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader i Alliger (1986)	Kirkpatrick i Locke (1991)	Zaccaro, Kemp i Bader (2004)
intel·ligència atenció perspicàcia responsabilitat iniciativa autoconfiança sociabilitat	intel·ligència masculinitat adaptabilitat dominància extraversió conservadorisme	efectivitat persistència perspicàcia iniciativa autoconfiança responsabilitat cooperació tolerància influència sociabilitat	intel·ligència masculinitat dominància	motivació Integritat Autoconfiança aptituds cognitives coneixement de les tasques	aptituds cognitives extraversió escrupolositat estabilitat emocional transparència simpatia motivació intel·ligència social autocontrol intel·ligència emocional solució de problemes

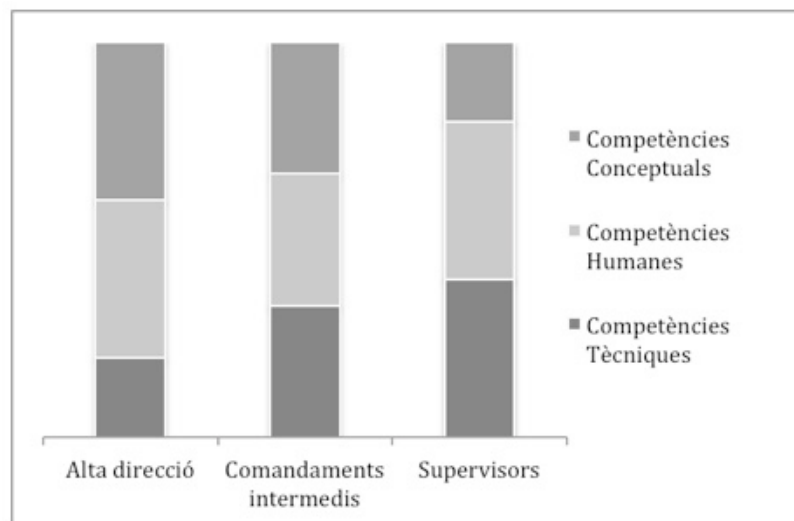
2.2. Models competencials

A diferència de la teoria dels trets, l'aproximació competencial al lideratge no es focalitza en allò que és innat, o immutable, i es centra en les habilitats i competències que es poden aprendre i desenvolupar per a ser un bon líder.

L'interès per l'estudi de les competències del lideratge va emergir amb força a partir de l'any 1955, a partir de l'article de Robert Katz "*Skills of an Effective Administrator*" publicat a la Harvard Business Review (Northouse, 2016). Katz va intentar superar les limitacions que oferia la teoria dels trets i va interessar-se per un nou enfocament que permetés millorar i desenvolupar l'eficàcia del lideratge.

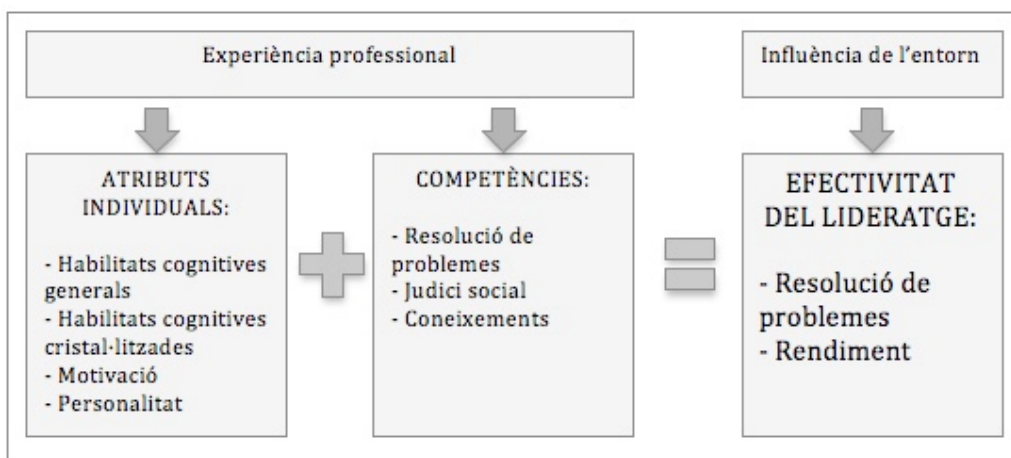
Katz (1955) proposà que el lideratge efectiu depèn de tres tipus de competències bàsiques: les competències tècniques, humanes i conceptuals. Segons aquest model, el líders poden desenvolupar aquestes competències bàsiques per aconseguir els seus objectius, adequant-se a les necessitats del seu càrrec (Figura 2.2.1) i independentment dels seus trets de personalitat. Les competències tècniques consisteixen en l'aplicació del *know how* a un camp determinat dins de l'empresa, de manera que el líder transmet els seus coneixements i experiència. Les competències humanes es corresponen amb les habilitats socials i comunicacionals del líder per establir vincles i motivar a la resta de l'equip de treball en la consecució del objectius. Per últim, les competències conceptuals fan referència a la capacitat de preveure i analitzar problemes i situacions complexes de l'organització.

Figura 2.2.1. Nivells de competències per a la gestió i el lideratge segons el nivell de responsabilitat a l'organització. Font: Adaptat de Katz (1955).



Més recentment, Mumford et al. (2000) i Connelly et al. (2000) han proposat un nou model de lideratge per competències. Segons els resultats de la seva investigació existeix una relació significativa entre els coneixements del líder, les seves competències i el seu rendiment efectiu (Figura 2.2.2). Les competències centrals d'aquest model serien tres: la resolució de problemes, el criteri social i el coneixement, a més de dos components potenciadors: l'experiència professional acumulada pel líder i les influències de l'entorn.

Figura 2.2.2. Nou model de lideratge per competències. Font: Adaptat de Mumford et al. (2000) i Cornelly et al (2000).



2.3. Aproximació conductual

A diferència de la teoria de trets i l'aproximació competencial al lideratge, l'aproximació conductual consisteix en l'anàlisi de les accions realitzades pels líders, sense centrar-se en qui o com són (Northouse, 2016). La recerca conductual inclou la descripció de patrons, la classificació de les conductes de lideratge i la identificació de conductes de lideratge efectives (Yukl i Van Fleet, 1992).

L'aproximació conductual al lideratge consta de tres línies d'investigació: els estudis de la Universitat Estatal d'Ohio, els estudis de la Universitat de Michigan i el treball desenvolupat per Blake i Mouton en la reixeta de gestió (*Managerial Grid*).

Durant els anys 50, la Universitat Estatal d'Ohio va iniciar la recerca per a identificar els aspectes més rellevants en la conducta del lideratge. Aquest anàlisi es va realitzar mitjançant l'aplicació de qüestionaris als seguidors amb l'objectiu d'identificar quines conductes de lideratge es perceben com a més efectives. Es van utilitzar diversos qüestionaris com el LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) o el LBDQ-XII (versió reduïda del LBQD publicada per Stogdill) que va convertir-se en un dels qüestionaris més utilitzats en la recerca del lideratge (Northouse, 2016).

El LBDQ-XII es fonamenta en una taxonomia de la conducta del lideratge basada en dos factors, les conductes orientades a posar en marxa l'estructura (organització inicial de les tasques) i les conductes orientades a la consideració (construcció de relacions de camaraderia entre líders i seguidors; Szilagy i Keller, 1976). Segons aquest enfocament els dos tipus de conductes no són excloents i es poden donar en diferent grau en un mateix líder.

De manera paral·lela, la Universitat de Michigan va iniciar l'estudi de la conducta del lideratge centrant-se en el seu impacte en el rendiment de petits grups de treball (Northouse, 2016). La seva recerca es fonamentava en la identificació de

dos tipus de conducta, l'orientada a l'empleat i l'orientada a la producció. Aquesta classificació és molt similar a la proposada per la Universitat Estatal d'Ohio però, a diferència d'aquesta, els primers estudis realitzats no consideraven aquests factors com a independents, sinó com a antagònics. Més endavant aquesta conceptualització fou desestimada en base al resultat obtinguts, de manera que la conducta dels líders pot orientar-se simultàniament a la producció i a l'empleat.

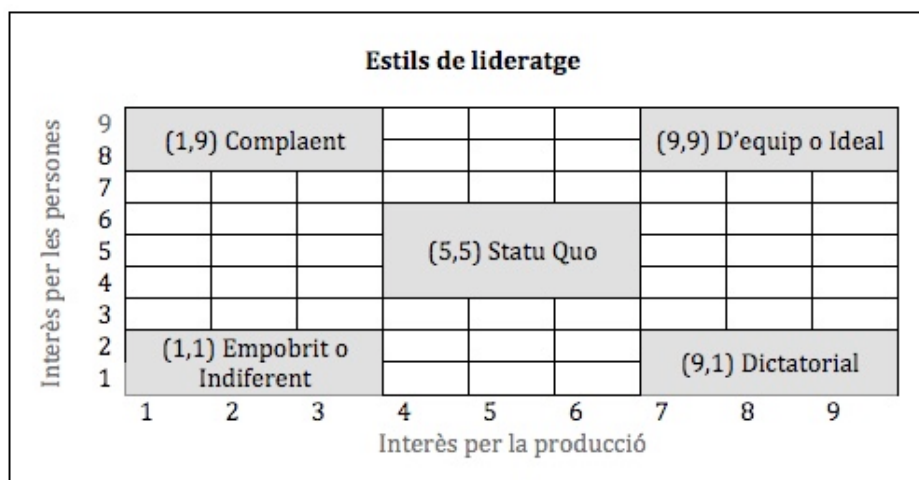
Els resultats obtinguts per la Universitat Estatal d'Ohio i la Universitat de Michigan durant els anys 50 i 60 van ser en molts casos contradictoris i criticats per diferents teòrics del moment (Blake i Mouton, 1982; Yukl i Van Fleet, 1992). Segons Yukl (1989), l'enfocament bifactorial no tenia en compte la influència del context en la conducta del líder i com aquesta pot variar d'una situació a una altre.

Uns dels models conductuals del lideratge més utilitzats en la capacitació i el desenvolupament organitzacional és la reixeta gerencial, o *Managerial Grid*, desenvolupada per Blake i Mouton a principis de 1960 (Norhtouse, 2016). La reixeta gerencial té com a objectiu explicar com ajuden els líders a les organitzacions a assolir els seus objectius (Blake i Mouton, 1982). De la mateixa manera que els estudis realitzats per la Universitat de Michigan i la Universitat Estatal d'Ohio, adopta una classificació de la conducta del lideratge de tipus bidimensional corresponent a la conducta centrada en la producció i a la conducta centrada en les persones (Hernández, Eberly, Avolio i Johnson, 2011).

La representació de la reixeta gerencial es realitza mitjançant la intersecció de dos eixos, l'horitzontal representa l'interès per la producció i el vertical representa l'interès per les persones (Figura 2.3). Cadascun dels eixos conté una escala de 9 punts on el número 1 representa un mínim interès i el número 9 un màxim interès. Mitjançant la intersecció de les puntuacions obtingudes es poden representar diferents estils de lideratge.

Els estils principals de lideratge que es poden representar en la reixeta gerencial serien: estil dictatorial (9,1), màxim interès per la producció i mínim interès per la gent; estil complaent (1,9), mínim interès per la producció i màxim interès per les persones; estil indiferent (1,1), mínim interès per la producció i mínim interès per la gent; estil de statu quo (5,5), equilibri entre l'interès per la producció i l'interès per les persones; estil d'equip o ideal (9,9), màxim interès per la producció i màxim interès per les persones.

Figura 2.3. Reixeta gerencial (de lideratge) de Blake i Mouton. Font: Adaptat de Blake, Mouton i Bidwell (1962).



A partir de la combinació dels cinc estils bàsics de lideratge podem trobar altres estils de conducta. L'estil paternalista/maternalista es caracteritza per l'ús de l'estil complaent (1,9) i l'estil dictatorial (9,1) però sense arribar a integrar-los. Així el líder paternal/maternal tractarà a les persones com si no estiguessin vinculades amb les tasques de producció. Per altra banda trobem l'estil oportunista on el líder adopta, en cada moment, l'estil de lideratge que més li afavoreixi personalment. L'estil de lideratge oportunista anteposa els seus interessos personals per sobre de la resta de prioritats.

Segons Northouse (2016), el sorgiment de l'aproximació conductual al lideratge ha permès expandir el seu anàlisi i no limitar-se a l'estudi dels trets de la personalitat. La identificació dels dos tipus de conductes principals, orientada a les persones o a la producció, permet entendre els processos de lideratge com un moviment constant entre aquestes dues conductes. A més, ofereix una visió global de la complexitat del lideratge i permet als líders avaluar i millorar les seves conductes (Northouse, 2016; Yukl i Van Fleet, 1992). Per contra, els estudis conductuals no han adoptat una taxonomia flexible de la conducta del lideratge, de manera que la complexitat de les conductes dels líders a les organitzacions es veuen limitades per uns constructes predeterminats (Yukl i Van Fleet, 1992).

2.4. Aproximació situacional

L'aproximació situacional al lideratge conté dues línies d'investigació principals. Una de les línies d'investigació entén la conducta de lideratge com a una variable dependent. A diferència de l'aproximació conductual, l'enfocament situacional no parteix d'unes conductes predeterminades sinó tracta de descobrir com les diferents variables contextuals de cada situació influeixen en la conducta del líder. L'altra línia d'investigació focalitza el seu anàlisi en com les variables situacionals regulen la relació entre les característiques pròpies del líder (trets de la personalitat, tipus de conducta) i el nivells d'efectivitat del lideratge (Yukl i Van Fleet, 1992).

Un dels models més característics d'aquesta aproximació és el model de lideratge situacional (SL) proposat per Hersey i Blanchard (1969). Aquest model s'ha revisat i perfeccionat en varies ocasions fins arribar al model conegut com a Lideratge Situacional II (SLII) (Blanchard, 1985).

L'aproximació situacional proposa que el lideratge comprèn dues dimensions, la directiva i la de recolzament, les quals s'aplicaran segons les necessitats de cada situació (Northouse, 2016). Partint d'aquesta perspectiva, el model SLII (Blanchard, 1985) proposa que el líder adequarà el seu estil de lideratge a les necessitats dels seus seguidors, tenint en compte el seu nivell de desenvolupament (nivell de competència i de compromís).

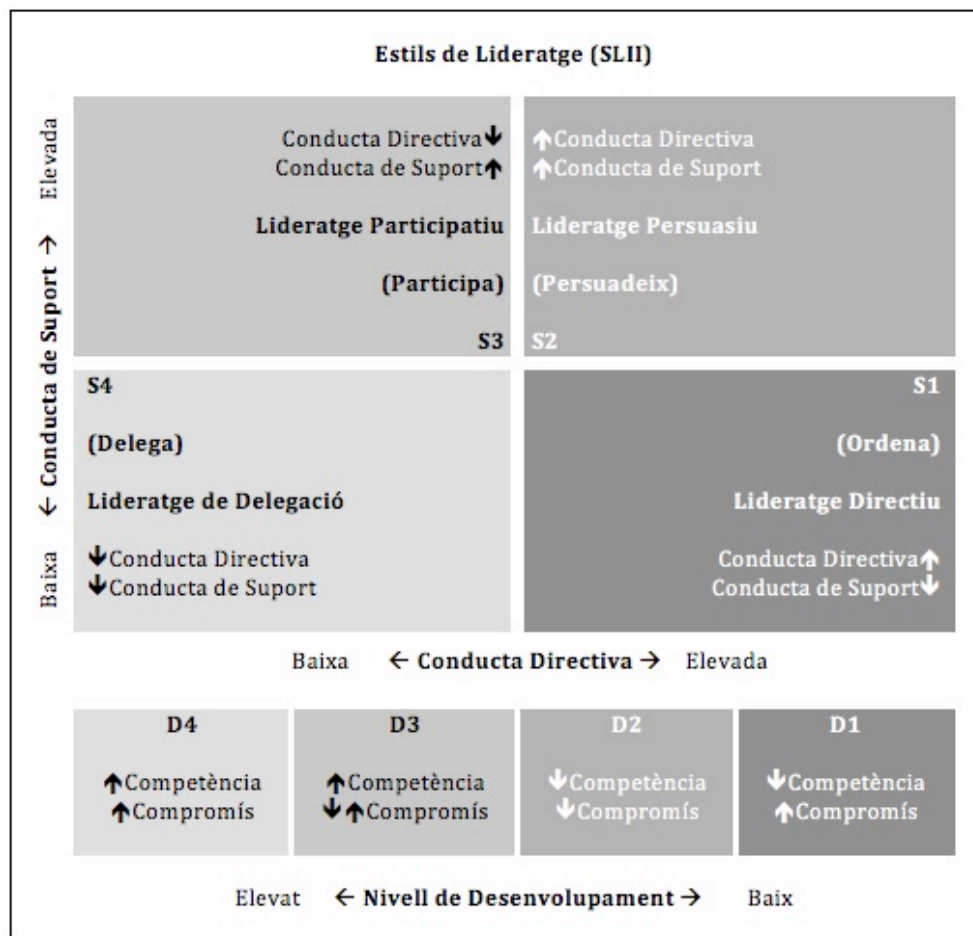
En una primera part del model SLII (Northouse, 2016), ens trobem amb dues dimensions que definiran l'estil de lideratge (S): la conducta de suport o orientada a relació (R) i la conducta directiva o orientada a la tasca (T). L'estil de lideratge es pot classificar en 4 categories segons la combinació del nivell de conducta directiva i del nivell de conducta suport (Papworth, Milne i Boak, 2009).

El primer estil de lideratge (S1), o estil directiu, té un nivell alt de conducta directiva i un nivell baix de conducta de suport. El segon estil de lideratge (S2), o estil persuasiu, té un nivell alt de conducta directiva i un nivell alt de conducta de suport. El tercer estil de lideratge (S3), o estil participatiu, té un nivell baix de conducta directiva i un nivell alt de conducta de suport. El quart estil de lideratge (S4), o estil de delegació, té un nivell baix de conducta directiva i un nivell baix de conducta de suport.

En una segona part del model SLII (Northouse, 2016) es defineix el nivell de desenvolupament (D) del seguidors, que pot adoptar 4 categories (D1, D2, D3 i D4). D1 es correspon a un baix nivell de competència i un alt nivell de compromís. D2 es correspon a un cert nivell de competència i un baix nivell de compromís. D3 es correspon a un nivell de competència moderadament elevat i un nivell de compromís variable. I per últim, D4 es correspon a uns nivells elevats de competència i de compromís.

Una vegada definides les dues parts que componen el model SLII, podem identificar l'estil de lideratge que més s'adeqüi a les necessitats dels seguidors en cada situació. Per fer-ho, el model SLII relaciona cadascun dels estils de lideratge (S) amb el nivell de desenvolupament dels seguidors (D) (Figura 2.4).

Figura. 2.4. Model de Lideratge Situacional II de Hersey i Blanchard. Font: Adaptat de Northouse (2017).



Segons l'aproximació situacional al lideratge, el nivell de desenvolupament dels seguidors aniria variant segons els seus nivells de competència i compromís en cada situació. L'estil de lideratge més efectiu seria aquell capaç de determinar quina es la situació dels seus seguidors i adaptar el seu estil a les seves necessitats.

L'ús del model de lideratge situacional s'ha estès en moltes organitzacions, principalment per la seva fàcil aplicació i la seva naturalesa prescriptiva. La seva practicitat permet assessorar als líders en la presa de decisions i potencia la flexibilitat i l'adopció de diferents estils de lideratge.

Una altra fortalesa del model situacional es la importància que dóna al tractament diferenciat de cadascun dels seguidors. Així, segons els tipus d'objectiu i les competències de cadascun dels seguidors, el líder podrà ajudar-los i augmentar la seva seguretat i confiança per a desenvolupar la tasca (Fernandez i Vecchio, 1997).

En relació a les febleses del model situacional, varis autors critiquen la manca de base teòrica que demostrï la seva efectivitat, així com l'ús de constructes ambigus i simplificats de manera excessiva (Vecchio, Bullis i Brazil, 2006). De la mateixa manera, Yukl i Van Fleet (1992) critiquen la conceptualització dels 4 nivells de desenvolupament, degut a que s'ignoren altres variables situacionals rellevants, i

la manca d'una explicació racional que relacioni l'efectivitat dels diferents estils de lideratge amb cadascuna de les situacions proposades.

2.5. Teoria del camí a la meta

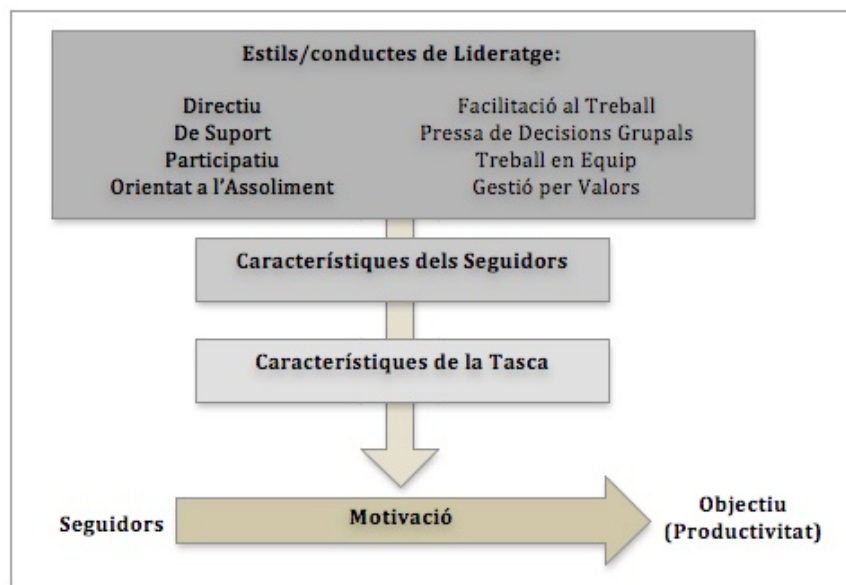
La teoria del camí a la meta es fonamenta en com els líders aconseguen motivar als seus seguidors per tal d'obtenir un alt rendiment i aconseguir els objectius marcats (Yukl i Van Fleet, 1992). A diferència de l'aproximació situacional, on el líder s'adaptava al nivell de desenvolupament dels seguidors, la teoria del camí a la meta es centra en adaptar l'estil de lideratge a les característiques dels seguidors i a la configuració de l'organització (Northouse, 2016).

La teoria del camí a la meta es compon dels següents elements: les conductes o estils de lideratge, les característiques dels seguidors, les característiques de la tasca i la motivació dels seguidors (Figura 2.5). Inicialment House i Mitchell (1974, citat a Schriesheim i Neider, 1996) van proposar quatre estils de lideratge: de tipus directiu, de suport, participatiu i orientat a l'assoliment. Més recentment, House (1996) va realitzar una reformulació de la teoria del camí a la meta afegint quatre estils de lideratge orientats, respectivament, a la facilitació al treball, la pressa de decisions grupals, el treball en equip i la gestió per valors (Northouse, 2016).

La teoria del camí a la meta entén que el líder pot aplicar més d'un estil de lideratge a la vegada, segons ho requereixin les necessitats motivacionals dels seguidors (House, 1996). Així, l'objectiu principal del líder és ajudar als seus seguidors a superar qualsevol tipus d'obstacle que dificulti l'acompliment dels objectius (Schriesheim i Neider, 1996). Mitjançant l'ajuda oferta pel líder, els seguidors augmentaran les seves expectatives d'èxit i la seva motivació (Figura 2.5).

Una de les principals fortaleeses de la teoria del camí a la meta és que estableix una sèrie de recomanacions al líders per a millorar la seva efectivitat i adaptar les seves accions a cadascuna de les situacions. Per exemple, quan la tasca a realitzar es complexa, es recomana un lideratge de tipus directiu. Per altra banda, si els seguidors necessiten un major control es recomana un lideratge de tipus participatiu, o si necessiten millorar i superar-se es recomana un lideratge orientat a l'assoliment (Northouse, 2016). A la taula 2.5.1 es recullen les principals recomanacions sobre l'estil de lideratge més adequat per a diferents característiques dels seguidors i de les tasques a realitzar.

Figura 2.5. Reformulació de la teoria del camí a la meta. Font: Adaptat de House (1996) i Northouse (2017).



La teoria del camí a la meta té l'avantatge d'oferir als líders un marc teòric senzill que permet identificar els estils de lideratge més adequats per a cada situació. A més, és l'única teoria que, fins ara, inclou principis de motivació a la teoria del lideratge. En definitiva, aporta un model pràctic de lideratge amb les maneres més efectives per a ajudar als seguidors.

Per contra, la teoria del camí a la meta ofereix una casuística molt limitada i no és capaç d'abordar la complexitat existent a les organitzacions (Northouse, 2016). No té en compte la naturalesa interactiva del lideratge i la participació del seguidor en el procés. Tampoc explica de manera exhaustiva com cadascun dels estils de lideratge afecta als nivells de motivació dels seguidors.

Taula 2.5.1 Recomanacions sobre l'estil de lideratge segons la teoria del camí a la meta. Font: Adaptat de Northouse (2016).

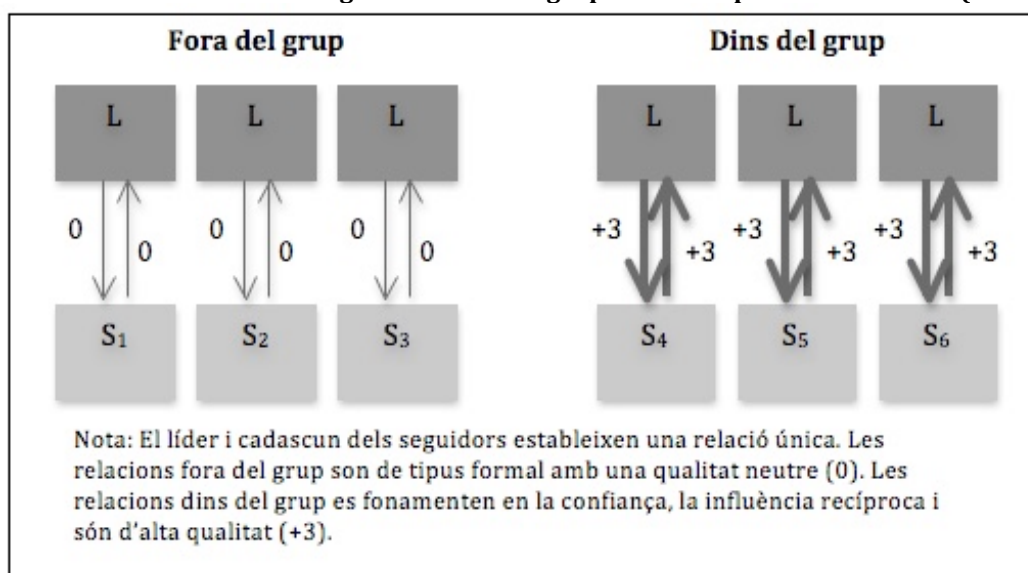
Característiques del Seguidor	Característiques de la Tasca	Estil de Lideratge Recomanat
Dogmàtic Autoritari	Ambigua Complexa	Directiu: Aportar una orientació i estructura psicològica
Insatisfet Necessitat de afiliació Necessitat de contacte humà	Repetitiva Senzilla Poc exigent	De suport: Donar recolzament
Autònom Necessitat de control Necessitat de claredat	Ambigua Poc clara Sense estructura	Participatiu: Mostrar implicació
Altes expectatives Necessitat d'excel·lència i superació	Ambigua Desafiant Complexa	Orientat a l'acompliment: Proveir reptes

2.6. Teoria de l'intercanvi líder-membre

Fins ara, les teories descrites es focalitzaven en el líder (segons els seus trets, les seves competències o conductes) o en les característiques dels seguidors i el context (lideratge situacional i teoria del camí a la meta). La teoria de l'intercanvi líder-membre (LMX) aporta una nova perspectiva i conceptualitza el lideratge com un procés centrat en les interaccions que es produeixen entre el líder i cadascun dels seus seguidors (Northouse, 2016).

La teoria LMX (Yukl i Van Fleet, 1996) proposa dos tipus de relacions entre el líder i els seus subordinats, segons si s'estableixen dins o fora del grup més proper al líder (Figura 2.6). Així, els líders acostumen a mantenir una relació especial (relació d'alta qualitat) amb un petit grup de consellers i assistents, on la influència és recíproca i amb uns alts nivells d'implicació i lleialtat mútua. En canvi, les relacions que el líder estableix fora del grup, amb la resta de subordinats, es fonamenten en la seva posició de poder i existeix una menor reciprocitat. (relació de baixa qualitat).

Figura 2.6. Relacions de lideratge dins i fora del grup. Font: Adaptat de Northouse (2016).



Els primers estudis sobre la teoria LMX es van focalitzar en les diferències entre les relacions de dins i fora del grup (Yukl i Van Fleet, 1992). Més endavant, emergí una nova línia d'investigació centrada en com la qualitat de les diferents relacions afectaven al rendiment de l'organització (Graen i Uhl-Bien, 1995).

La teoria LMX entén que les relacions entre el líder i els subordinats són canviants i poden progressar al llarg del temps en diferents fases. Com mostra la Figura 2.6.2, es defineixen tres fases que van des de una fase inicial amb una relació merament contractual (fora del grup), passant per una segona fase de coneixement, fins a una tercera fase d'associació madura (dins del grup).

Figura 2.6.2. Fases en l'establiment de relacions de lideratge. Font: Adaptat de Graen i Uhl-Bien (1995).

	Fase 1 Desconegut	Fase 2 Coneixement	Fase 3 Associació
Rols	Contractuals	Posats a prova	Negociats
Influències	D'una direcció	Mixtes	Recíproques
Intercanvis	Baixa Qualitat	Mitja Qualitat	Alta Qualitat
Interessos	En un mateix	En un mateix i en l'altre	En el grup

→ Temps →

La teoria LMX entén que el treball del líder mitjançant relacions en Fase 3 (dins del grup) són més efectives que les relacions en Fase 1 (fora del grup). Dins del grup els seguidors tenen una major implicació, realitzen més tasques de les que recull estrictament la seva descripció del lloc de treball i intenten ser innovadors per a complir amb els objectius grupals (Northouse, 2016). De la mateixa manera, el líder dona més oportunitats i responsabilitats als membres que formen part del grup. En canvi, els membres que estan fora del grup únicament rebran els beneficis establerts en la descripció del lloc de treball.

La principal feblesa del model LMX és que, tot i que emfatitza la importància d'establir relacions d'intercanvi entre el líder i els seus seguidors, no explica com s'han de crear aquestes relacions d'intercanvi de qualitat (Northouse, 2016; Yukl i Van Fleet, 1992). També s'ha criticat la manca de mesures objectives del rendiment, ja que la majoria d'estudis recullen els resultats generats pels propis líders o supervisors (Avolio, Walumbwa i Weber, 2009).

Tot i així, la teoria de LMX permet als líders estar més atents en la manera com es relacionen amb el seus seguidors, donar a tothom l'oportunitat d'establir relacions de qualitat i reconèixer que la relació amb cadascun dels seguidors és única (Northouse, 2016).

2.7. Lideratge transformacional

La primera aproximació al lideratge transformacional va ser proposada per Burns l'any 1978. Burns entén que els líders han de ser capaços d'aprofitar les motivacions dels seguidors per tal de millorar l'assoliment dels objectius de l'organització i assegurar al seva supervivència (Northouse, 2016).

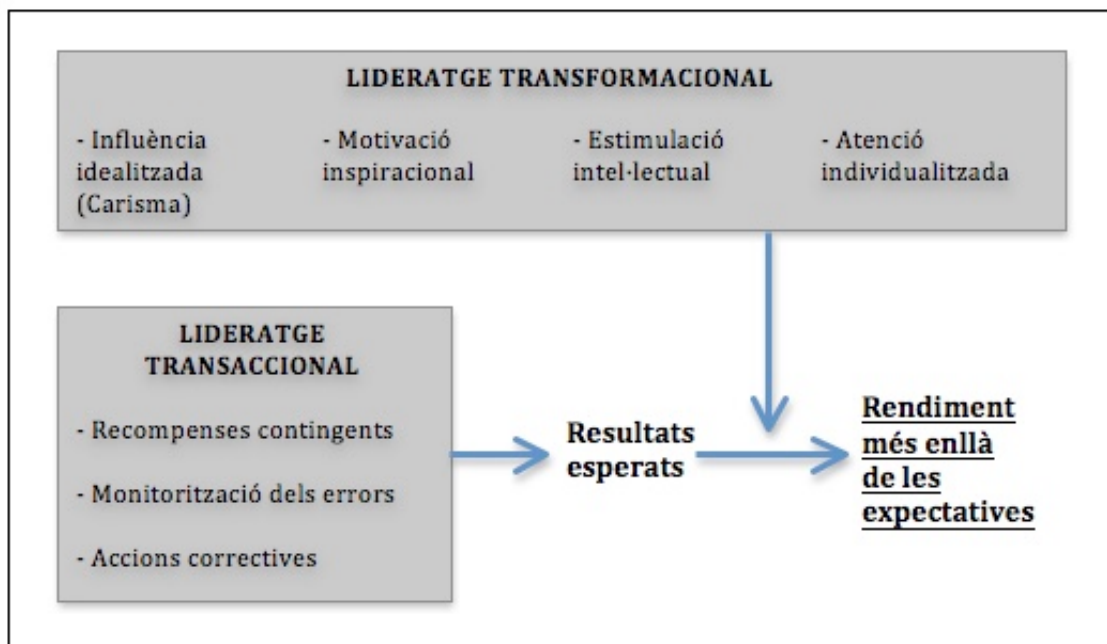
El lideratge transformacional forma part d'un nou paradigma del lideratge conegut com a "Nou Lideratge", centrat en el carisma, la visió, els valors morals i la capacitat d'inspirar i motivar intel·lectualment al seus seguidors (Avolio, Walumbwa i Weber, 2009; Bryman, 1992). Aquest enfocament sorgeix en un

context econòmic cada vegada més globalitzat i caracteritzat per l'alta competitivitat (Yukl i Van Fleet, 1992).

A diferència de la majoria dels models de lideratge proposats anteriorment, principalment de tipus transaccional, el lideratge transformacional entén que les organitzacions han d'anar més enllà dels objectius preestablerts (Figura 2.7). Per aconseguir-ho, els líders han de transmetre una nova cultura organitzacional fonamentada en la creació d'un major compromís i en l'assoliment d'objectius i estratègies innovadores. Els subordinats deixen de ser únicament seguidors i es converteixen també en líders i agents del canvi, entenent el lideratge com un procés compartit (Yukl i Van Fleet, 1992).

El lideratge transformacional va més enllà dels interessos individuals i busca que els seguidors actuïn a favor del bé comú de l'organització. El líder transformacional acostuma a tenir uns valors i uns ideals forts, capaços de motivar a la resta de membres de l'organització (Bass i Avolio, 1990). Els principals factors que caracteritzen al líder transformacional són: la capacitat per a convertir-se en un model a seguir (influència idealitzada o carisma), la comunicació d'una visió inspiradora (motivació inspiracional), l'estimulació als seguidors per a ser més creatius i innovadors (estimulació intel·lectual) i la provisió d'un clima d'ajuda i de recolzament (atenció individualitzada).

Figura 2.7. Efecte additiu del lideratge transformacional. Font: Adaptat de Bass i Avolio (1990).



Diversos estudis (Nemanich i Keller, 2007; Tims, Bakker i Xanthopoulou, 2011) indiquen que una de les principals fortaleses del lideratge transformacional és el seu impacte positiu en la satisfacció, la motivació i el rendiment dels treballadors. A més, a diferència dels models tradicionals de tipus transaccional, involucra als seguidors en el procés de lideratge i potencia el seu creixement.

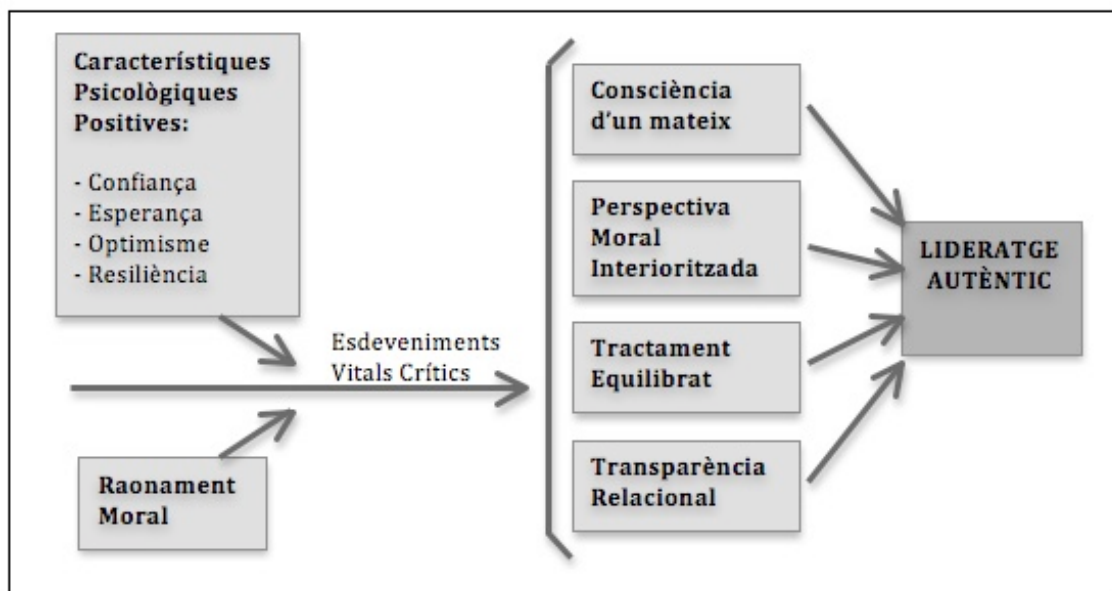
Per contra, hi ha varies qüestions que el model transformacional no aconsegueix resoldre, com la manca de concreció en el desenvolupament dels processos de canvi cultural i estratègic de l'organització o com desenvolupar en els líders les qualitats característiques del lideratge transformacional (Tracey i Hinkin, 1998; Yukl i Van Fleet, 1992).

2.8. Lideratge autèntic

L'interès pel lideratge autèntic va aparèixer de manera incipient en les investigacions relacionades amb el lideratge transformacional, però sense que mai s'arribés a concretar (Northouse, 2016). Luthans i Avolio van ser els primers en publicar un article de recerca sobre el lideratge transformacional l'any 2003. En aquest període va emergir la necessitat d'elaborar una aproximació al lideratge més constructiva i humana, capaç de servir al bé comú mitjançant la concepció del lideratge autèntic (Luthans i Avolio, 2003; Northouse, 2016).

Els orígens conceptuals del lideratge autèntic els trobem en la psicologia positiva (Avolio i Gardner, 2005), la qual es centra en la investigació de les fortaleses i les solucions per a millorar la qualitat de vida (Donaldson i Ko, 2010). Segons aquesta aproximació, el lideratge autèntic es concep com un patró conductual capaç d'incentivar les característiques psicològiques positives dels seguidors i crear un clima ètic positiu a partir de quatre factors principals: la consciència d'un mateix, la interiorització d'una perspectiva moral, el tractament equilibrat de la informació i la transparència en les relacions que fomenti l'autorealització (Figura 2.8).

Figura 2.8. Desenvolupament del lideratge autèntic. Font: Adaptat de Avolio i Gardner (2005).



De la mateixa manera que el model de lideratge transformacional, el lideratge autèntic té una dimensió moral i fomenta que els objectius del líder estiguin alineats amb les necessitats dels seus seguidors i de la societat en general (Northouse, 2016). També destaca que els valors i les conductes característiques

del líder autèntic poden ser apreses i desenvolupades per tothom. Un altre fortaleza del model és el desenvolupament del qüestionari validat *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) que permet mesurar els quatre factors característics del lideratge autèntic (Walumba et al., 2008).

D'altra banda, els investigadors destaquen que encara no hi ha estudis suficients que validin la relació entre el lideratge autèntic i el lideratge efectiu. A més, la teoria encara no ha desenvolupat prescripcions de tipus estratègic per a incrementar les conductes del lideratge autèntic i adaptar-se a les diferents cultures i situacions (Avolio, Walumbwa i Weber, 2009).

2.9. Lideratge de servei

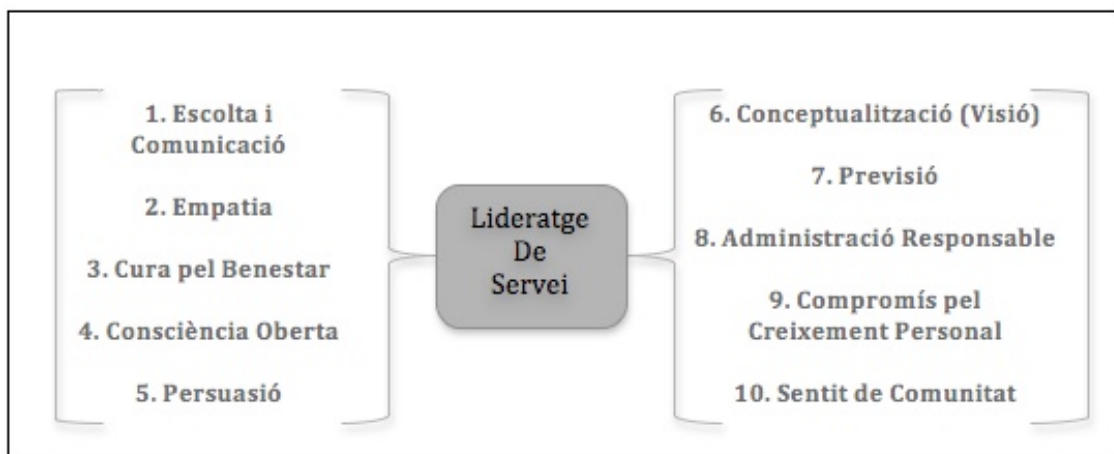
L'aproximació al lideratge de servei va sorgir durant els anys 70 a partir del treball realitzat per Greenleaf (1970). Actualment, l'interès pel lideratge de servei a ressorgit, principalment amb un objectiu prescriptiu i centrat en l'actualització de la seva pràctica en les organitzacions actuals (Van Dierendonck, 2011).

De la mateixa manera que el lideratge autèntic, l'aproximació al lideratge de servei emergeix de la creixent demanda social per a concebre un lideratge més ètic i constructiu, que sigui capaç de donar resposta a les necessitats de les persones. A més, el benestar dels empleats, el foment de la capacitat creativa i l'atracció i retenció de talent s'han convertit en factors clau per a la supervivència i el bon desenvolupament de les organitzacions (Luthans, 2002).

A diferència d'altres aproximacions teòriques, el lideratge de servei considera que l'element clau per a un lideratge efectiu es la capacitat de servei que desenvolupa el líder a través de les relacions amb els seguidors (Van Dierendonck, 2011). Aquest enfocament parteix del punt de vista del líder i analitza el seu comportament, de la mateixa manera que ho fan altres teories del lideratge com l'aproximació conductual o la teoria dels trets (Northouse, 2016).

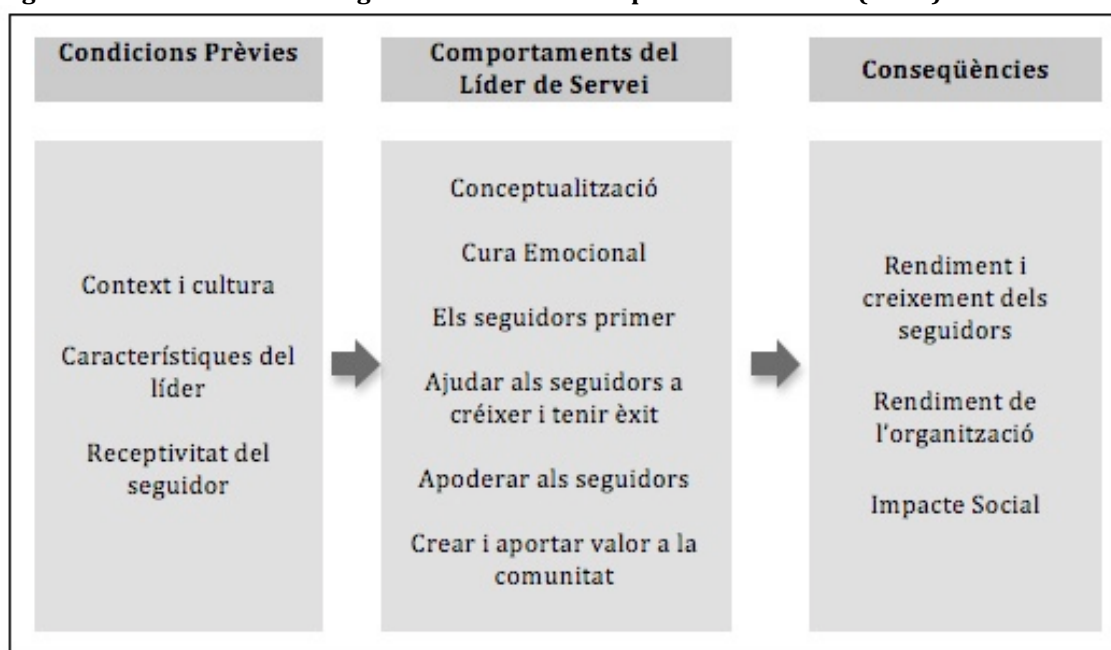
Actualment, un dels models més rellevants sobre el lideratge de servei és el desenvolupat per Spears (1995) on, partint dels escrits de Greenleaf, sintetitza 10 característiques essencials del líder de servei (Figura 2.9.1): (1) escolta i comunicació amb els seguidors, (2) empatia amb els diferents punts de vista (3) cura i interès pel benestar personal dels seguidors, (4) consciència oberta i receptiva amb l'entorn (5) persuasió mitjançant l'argumentació, (6) conceptualització, entesa com l'habilitat de donar una visió clara de la direcció i els objectius de l'organització, (7) previsió i anàlisi de possibles situacions futures, a partir del que passa actualment i de l'experiència acumulada, (8) administració responsable amb les necessitats de la gent, de l'organització i del bé comú de la societat, (9) compromís pel creixement personal de la gent i (10) desenvolupament del sentit de comunitat, entès com la provisió d'un espai de seguretat i de connexió amb els altres, on pugui expressar la seva pròpia individualitat i sentir-se part del grup/organització.

Figura 2.9.1. 10 característiques clau del líder de servei. Font Adaptat de Norhouse (2016) i Van Dierendonck (2011).



Actualment hi ha diverses revisions i actualitzacions del model de lideratge de servei. Dos dels models més rellevants són el desenvolupats per Liden, Wayne, Zhao i Henderson (2008) i el desenvolupat per Liden, Panacció, Hu i Meuser (2014). Ambdós models proposen un lideratge de servei conformat per tres components principals: condicions prèvies, comportaments del líder de servei i conseqüències (Figura 2.9.2).

Figura 2.9.2. Model de lideratge de servei. Font: Adaptat de Northouse (2016).



A diferència d'altres teories com la LMX o el lideratge autèntic, el lideratge de servei s'ha aplicat extensament en moltes empreses d'èxit com Starbucks o AT&T (Northouse, 2016). Per contra, s'han detectat certes febleses en el model de servei que dificultarien la seva aplicació, com el risc de manipulació per part dels líders o la reticència dels treballadors per augmentar els seus nivells de responsabilitat i autonomia (Van Dierendonck, 2011).

El lideratge de servei comparteix la seva dimensió ètica amb l'aproximació transformacional i el lideratge autèntic, però és l'única que concep l'altruisme com a component central en els processos de lideratge (Northouse, 2016). També aporta una nova visió envers l'ús de la influència i el control, de manera que concep un lideratge de tipus contraintuitiu on l'objectiu és cedir el control i compartir la capacitat d'influència amb els seguidors (Van Dierendock, 2011).

2.10. Lideratge adaptatiu

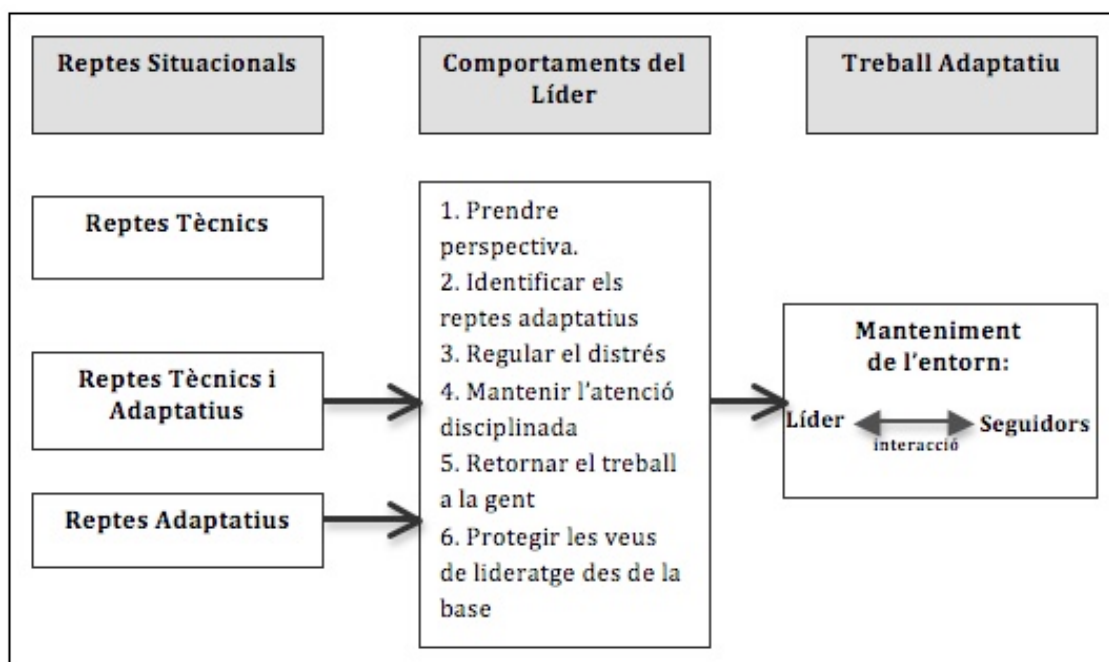
A diferència d'altres aproximacions tradicionals al lideratge (teoria dels trets, aproximació conductual o lideratge autèntic) centrades en les característiques del líder, el lideratge adaptatiu es focalitza en el comportament dels líders i en com poden donar el suport necessari als seus seguidors per adaptar-se al diferents reptes i canvis que presenta l'entorn (Northouse, 2016).

El lideratge adaptatiu encara es troba en una fase inicial de desenvolupament, tot i així els estudis realitzats per Heifetz i els seus col·laboradors (Heifetz, 1994; Heifetz i Laurie, 1997; Heifetz i Linsky, 2003) han permès formular un model inicial que explica els fonaments d'aquesta aproximació.

El model de lideratge adaptatiu proposa 6 comportaments que ha de realitzar el líder (Figura 2.10.1): (1) prendre perspectiva de la situació de l'organització i entendre tota la seva complexitat; (2) identificar la naturalesa de cadascuna de les situacions o contextos, determinar si suposen un repte de tipus tècnic o adaptatiu; (els reptes de tipus tècnic es resoldran segons la normativa de l'organització); (3) regular el distrés en un nivell de tensió suficient per assegurar la productivitat i l'enfrontament a la situació adaptativa; (4) motivar a la gent de manera que es centri en enfrontar-se al canvi; (5) donar un major independència a la gent per a gestionar-se el seu treball; (6) escoltar i estar obert a les idees de la gent, independentment del seu status en el grup/organització.

Els diferents comportaments de lideratge proposats pel model estan fortament interrelacionats i no estableix un ordre concret per a la seva aplicació, de manera que es poden anar desenvolupant simultàniament segons les necessitats de cada situació (Northouse, 2016). També es considera que hi ha certs comportaments que són essencials mantenir durant tot el procés de lideratge, com la regulació del distrés, el manteniment de l'atenció en el repte a superar o mantenir-se obert a les idees de tothom (Heifetz i Laurie, 1997).

Figura 2.10.1. Model de lideratge adaptatiu. Font: Adaptat de Northouse (2016).



Així, el lideratge adaptatiu entén el lideratge com una activitat interactiva que es dóna entre els líders i els seguidors per facilitar l'enfrontament de diferents reptes que impliquin un canvi adaptatiu. No tots els reptes als quals s'enfronta l'organització impliquen processos adaptatius, per exemple els reptes de tipus tècnic no s'inclourien dins del model de lideratge adaptatiu (Northouse, 2016).

El lideratge adaptatiu té certes similituds amb l'aproximació al lideratge de servei, on també es prescriu la creació d'un entorn favorable a l'aprenentatge i el creixement personal. En canvi, a diferència d'aquest, el model de lideratge adaptatiu aporta al líder una visió molt més pràctica i descriu els diferents comportaments que poden ajudar a afrontar el diferents processos de canvi adaptatiu.

Les principals febleses de l'aproximació al lideratge adaptatiu estan relacionades amb la manca d'estudis que li aportin el suport empíric necessari. A més, es troben dificultats per a analitzar i validar un model de lideratge que treballa amb unes prescripcions del comportament on el nivell d'abstracció és molt elevat (Northouse, 2016).

2.11. Lideratge d'equip

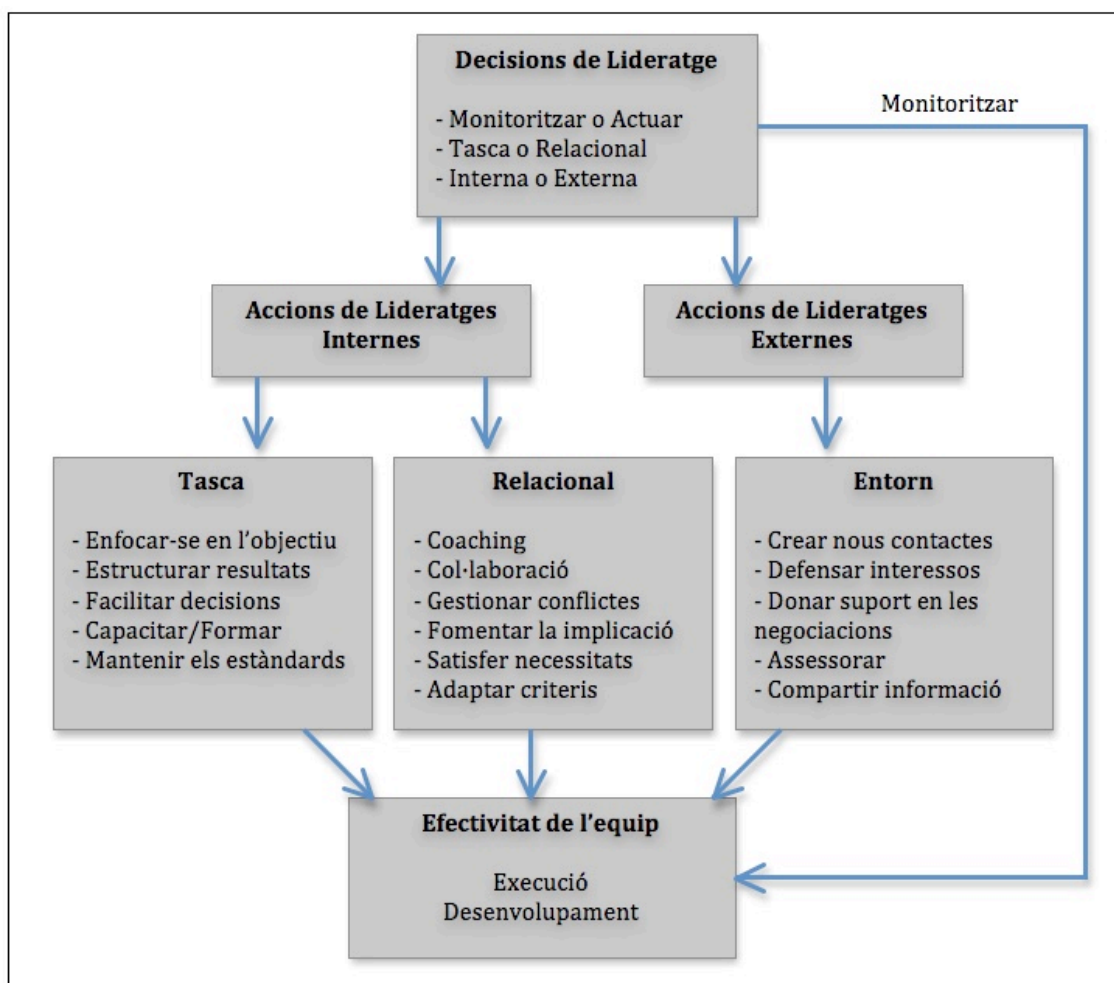
Les empreses actuals acostumen a presentar una estructura organitzacional més horitzontal, de manera que s'organitzen a partir d'equips de treball per tal de poder fer front a tasques molt més complexes (Northouse, 2016). Els membres dels equips de treball treballen de manera col·lectiva i necessiten coordinar-se per a poder completar amb èxit els seus objectius.

Els equips de treball poden ubicar-se tant en un lloc físic en concret (cara a cara) com en l'àmbit virtual a través de les diferents aplicacions TIC existents. El treball en equip efectiu proporciona avantatges competitius importants com: l'augment en la producció, l'ús efectiu dels recursos, la millora en la presa de decisions i en resolucions de conflictes, la millora en la capacitat d'adaptació a les necessitats de l'entorn, l'augment en la qualitat dels productes/serveis i la potenciació de la capacitat creativa i innovadora (Parker, 1990; Thomas, Martin i Riggio, 2013).

L'aproximació al lideratge d'equip té una orientació molt orientada als processos de treball, concretament analitza el desenvolupament de les capacitats crítiques de l'equip, la manera com afronten els líders d'equips els imprevistos i com les accions del líder faciliten el desenvolupament interpersonal i l'acompliment de les tasques (Northouse, 2016).

El model de lideratge d'equip es fonamenta en un lideratge de tipus funcional, on el treball del líder es basa en la monitorització de l'equip i en assegurar la seva eficàcia mitjançant la realització de certes accions, en aquelles situacions que ho requereixin (Northouse, 2016). El model té com a objectiu facilitar la presa de decisions tant als líders com als membres de l'equip (Figura 2.11).

Figura 2.11. Model de lideratge d'equip. Font: Adaptat de Northouse (2016).



Per assegurar un bon rendiment de l'equip de treball, el líder ha d'analitzar (monitoritzar) la situació de l'equip i crear-se un model mental de la situació que defineixi l'estructura, la problemàtica i les relacions amb l'entorn. Inicialment, el líder haurà d'identificar el problema i contextualitzar-lo i decidir si actua o segueix monitoritzant. Si decideix actuar haurà d'identificar si es requereix una acció interna (dins de l'equip) o externa (en l'entorn de l'equip). En el cas de requerir una acció interna, el líder haurà d'identificar si es de tipus relacional o orientada a la tasca (Zaccaro et al., 2001).

La gestió dels equips de treball pot ser molt complexa i es necessita la implicació de tots els seus membres. En aquest sentit, el model del lideratge d'equip entén que les funcions del líder d'equip poden ésser compartides i distribuïdes entre els diferents membres per tal de maximitzar la seva efectivitat (Northouse, 2016). El lideratge compartit permet a les organitzacions millorar la seva capacitat de resposta davant imprevistos complexos, disminueixen la conflictivitat i augmenta la confiança dels seus membres (Bergman et al., 2012). En el cas dels equips de treball virtuals, el lideratge compartit esdevé essencial per a poder realitzar amb èxit tasques amb un nivell elevat de complexitat (Wang, Waldman i Zhang, 2014).

Les principals fortaleeses de l'aproximació al lideratge d'equip són l'adequació del model amb la tendència actual de les organitzacions en reorganitzar els seus equips de treball i repensar les funcions dels líders d'equip (Northouse, 2016). Aquest model també ajuda a millorar la selecció dels líders d'equip, els quals han de tenir habilitats per escoltar, negociar, analitzar i diagnosticar de manera objectiva.

Les principals crítiques al lideratge d'equip ressalten la manca de concreció del model a l'hora de proveir respostes a problemes habituals. Per exemple, no indica quin és el millor moment per a intervenir ni com lidiar amb una cultura organitzacional que no recolza el treball en equip. El model tampoc diferencia entre els diferents nivells d'expertesa que poden presentar els equips de treball i assumeix que el líder d'equip disposa de les habilitats necessàries per adaptar-se (Northouse, 2016).

3. Implicacions dels entorns VUCA en el lideratge

3.1. Components VUCA i el seu impacte organitzacional

L'acrònim VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) va ser adoptat l'any 1990 per la US Army War College per a descriure la naturalesa canviant i dinàmica que presenta el món (Codreanu, 2016; Horney, Pasmore i O'Shea, 2010).

L'ús del terme VUCA també s'ha estès en l'àmbit organitzacional per a descriure el context econòmic i social en el qual ens trobem actualment, fruit de la irrupció de les noves tecnologies de la informació i el seu ràpid desenvolupament (Hall i Rowland, 2016).

Taula 3.1. Impacte de VUCA en l'organització. Font: Adaptat de Horney, Pasmore i O'Shea (2010).

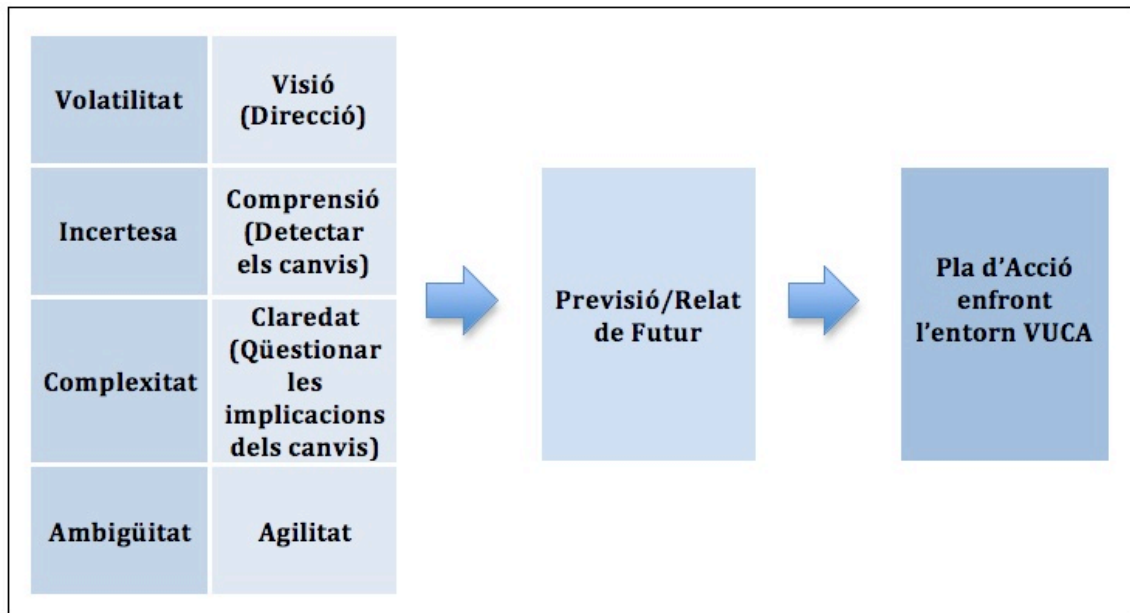
Components VUCA	Impacte organitzacional
Volatilitat	Inestabilitat en la naturalesa, la velocitat, la magnitud i la dinàmica dels canvis. L'experiència acumulada i les bones pràctiques desenvolupades per les organitzacions no asseguren la identificació de solucions davant els problemes presents i futurs.
Incertesa	Incapacitat per a predir problemes i esdeveniments. La creixent globalització a propiciat la mobilitat de la gent i l'ús intensiu de les tecnologies de la informació.
Complexitat	Confusió davant els nous problemes que envolten a les organitzacions. Reconfiguració de les fronteres estatals tant a nivell mental, tecnològic i físic, fruit d'una interconnectivitat creixent.
Ambigüïtat	Realitat poc clara i inestable. No hi ha unes regles de joc definides, les solucions son múltiples i obeeixen a l'evolució de l'entorn.

3.2. Necessitat d'un nou model d'acció

Degut a la urgència que presenten les organitzacions per adaptar-se als entorns VUCA, des de l'àmbit acadèmic i de la consultoria s'estan començant a elaborar models teòrics que ajudin a líders en aquest procés. Una de les propostes més significatives és el model d'acció proposat per Johansen (2012), membre destacat de l'Institute for the Future de Palo Alto (Califòrnia). Aquest model es fonamenta en la realització de previsions de futur i en la seva capacitat per a crear un relat que guï les accions de l'organització. Es a dir, el model no pretén predir el futur, sinó crear un relat capaç de provocar els *insights* i les accions necessàries per enfrontar-se amb èxit a les contingències dels entorns VUCA.

Per elaborar les previsions de futur es parteix de les principals problemàtiques dels entorns VUCA, de manera que cal aconseguir Visió enfront de la Volatilitat, Comprensió enfront de la Incertesa, Claredat enfront de la Complexitat i Agilitat enfront de l'Ambigüïtat (Figura 3.2). Aquestes previsions o relats son el punt de partida per a que els líders puguin començar a plantejar-se un pla d'acció.

Figura 3.2. Model d'acció en entorns VUCA. Font: Adaptat de Johansen (2012).



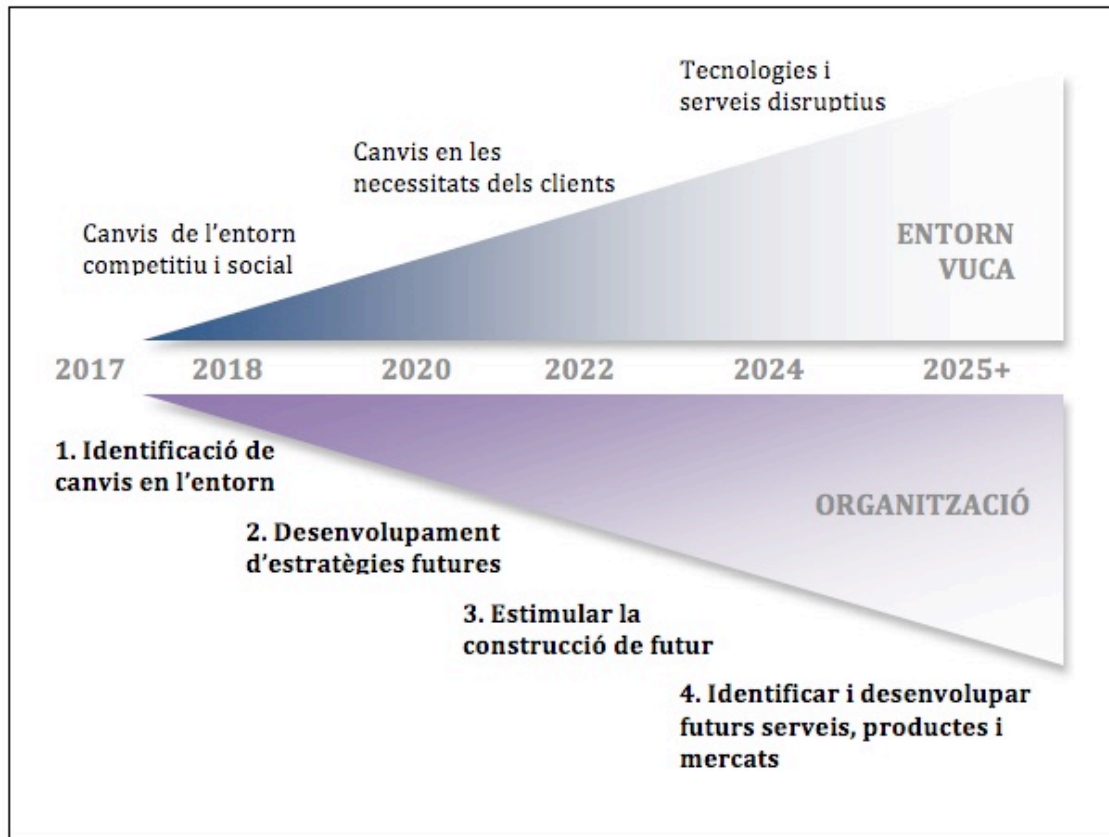
3.3. Emergència de la prospectiva estratègica

La prospectiva és una nova disciplina científica que sorgeix de la necessitat dels estats i de les grans organitzacions per a planificar estratègies de llarg termini, amb alts nivells d'incertesa. El filòsof francès Gaston Berger va definir la prospectiva com “la ciència que estudia el futur per a comprendre'l i poder influir en ell” (Astarriaga, 2016, p. 14, traduït). En el món anglosaxó el termes que s'utilitzen per a referir-se a aquesta disciplina són “*futures studies*” i “*strategic foresight*”.

Actualment, la prospectiva s'utilitza en la majoria de les grans empreses i organitzacions, es concep com un procés sistemàtic i participatiu per a desenvolupar una visió de futur estratègic. L'objectiu principal és ajudar en la presa de decisions, coordinar totes les accions de l'organització, minimitzar el riscs i aprofitar les noves oportunitats (Figura 3.3.1; Astarriaga, 2016).

Degut a la ràpida evolució de les noves tecnologies i a la incapacitat de previsió que mostren els models econòmics clàssics, l'aplicació de la prospectiva estratègica s'ha estès en una part important del món empresarial i de les organitzacions (Webb, 2017). Ara els líders han de treballar en un context d'incertesa i anar més enllà de les tàctiques de gestió a curt termini (Wayland, 2015).

Figura 3.3.1. Principals objectius de la prospectiva estratègica en les organitzacions. Font: Adaptat de Astarriaga (2016).



Una de les eines més utilitzades en prospectiva estratègica és la planificació d'escenaris. L'estudi realitzat per Schoemaker (1995) mostra com la planificació d'escenaris facilita el processus de presa de decisions, mitjançant la construcció d'un marc comú que fomenta el pensament estratègic, la percepció de canvis en l'entorn i l'aprofitament de noves oportunitats (Taula 3.3.2).

Astarriaga (2016) destaca la importància de la participació de l'alta direcció en els processos de planificació d'escenaris i entén que el seu èxit dependrà principalment de la seva capacitat per a fixar objectius explícits, quantificar els resultats, revisar periòdicament els escenaris i aconseguir el compromís de tota l'organització.

Taula 3.3.2. Planificació d'escenaris en 10 passos. Font: Adaptat de Schoemaker (1995).

Planificació d'escenaris en 10 passos	
1. Definir l'abast	Establir el marc temporal i l'àrea a analitzar (tipus de producte, mercat, àrea geogràfica, tecnologies).
2. Identificar les parts involucrades	Qui pot estar interessat i a qui li pot afectar el canvi (clients, proveïdors, competidors, empleats, accionistes, governs, etc.).
3. Identificar tendències	Tendències que puguin tenir un efecte directe (a nivell polític, econòmic, social, legal, tecnològic i industrial)
4. Identificar incerteses	Esdeveniments amb conseqüències incertes (canvis legislatius, de govern, desenvolupament de noves tecnologies, etc.).
5. Construcció inicial d'escenaris	Construcció d'escenaris extrems (positius i negatius). Establir les conseqüències possibles de cada escenari.
6. Revisar inconsistències	Revisar inconsistències internes dels escenaris (a nivell temporal, versemblança de les possibles conseqüències i de la reacció de les parts involucrades).
7. Desenvolupar escenaris d'aprenentatge	Identifiquem les temàtiques més rellevants estratègicament i organitzem les possibles conseqüències i tendències. Cada escenari es correspondrà amb una història que identificarem a través d'un títol.
8. Identificar les necessitats de recerca	Els escenaris d'aprenentatge permeten identificar els punts dèbils de l'organització i les àrees de recerca que cal desenvolupar.
9. Desenvolupar models quantitius	Revisar les interaccions i les conseqüències de cada escenari i formalitzar-les a través d'un model quantitatiu (índex de creixement, comportament de preus, quotes de mercat)
10. Establir escenaris de decisió	Revisar els escenaris resultants. Qüestionar la seva capacitat per estimular la creativitat i ajudar a percebre els riscos i les oportunitats de les diferents estratègies. En el cas de no obtenir uns escenaris de decisió lo suficientment rellevants, repetir els passos i reformular els escenaris de nou.

3.4. Nous rols de lideratge

Segons l'estudi realitzat per Savage i Sales (2008), els líders que han aconseguit implementar amb èxit la prospectiva estratègica mostren un especial interès per la informació sobre les noves tendències de l'entorn, la comprensió de les noves oportunitats i amenaces, la implicació de tots els membres de l'organització i l'alineació dels recursos cap a objectius comuns. Totes aquestes habilitats quedarien recollides en tres rols diferenciats de lideratge: futurista, estratègia i integrador (Figura 3.4).

Figura 3.4. Rols de lideratge característics en la implementació de la prospectiva estratègica.
Font: Adaptat de Savage i Sales (2008).

Nous rols de lideratge en la implementació de la prospectiva estratègica	
Futurista	Comprensió de les dinàmiques de l'entorn.
	Anàlisi de l'evolució dels mercats globals, els avenços assolits per les diferents indústries i els nous descobriments científics i tecnològics.
Estratègia	Identificació de noves oportunitats a partir de la combinació d'informació aparentment dispar.
	Adaptació de l'estructura organitzacional per a l'explotació de les noves oportunitats i la minimització dels riscos associats.
Integrador	Foment del diàleg i la participació de tota l'organització en el descobriment de noves oportunitats.
	Interès per les opinions i les preocupacions del demès.
	Articulació d'objectius comuns.
	Creació d'una cultura organitzacional atractiva pels treballadors

Per al desenvolupament dels diferents rols de lideratge, Savage i Sales (2008) proposen l'entrenament de tres competències bàsiques: la percepció del futur, el pensament sistèmic i la reformulació.

Per a Savage i Sales (2008), les reunions centrades en la generació de noves idees i plans estratègics alternatius són una manera de fomentar el pensament enfocat cap al futur. En relació al pensament sistèmic, el líders haurien d'entendre les organitzacions, les indústries i els mercats com a una xarxa de sistemes complexos, entenent que la interacció dels diferents elements poden produir canvis, més o menys significatiu, en la composició global del sistema. Per últim, la capacitat per a la reformulació suposa poder replantejar una situació difícil i arribar a la visió de noves perspectives i oportunitats. Per potenciar la reformulació resulta útil posar l'accent en la comprensió emocional enlloc de la racionalitat i l'anàlisi. Així,

mitjançant l'articulació de les necessitats i les preocupacions dels altres es poden replantejar unes noves oportunitats abans no percebudes.

4. Discussió i conclusions

4.1. Evolució del lideratge

Al llarg de la revisió de les diferents aproximacions al lideratge es pot observar com l'evolució en la manera d'entendre el lideratge obeeix a múltiples factors de tipus socioeconòmic, cultural, polític o tecnològic, característics de cada època. Així, durant els anys vint i trenta, època d'entreguerres, el lideratge s'entenia com l'habilitat per a controlar i imposar la pròpia voluntat sobre la resta, amb un especial interès en l'anàlisi dels trets de la personalitat dels "grans líders". En els anys seixanta i setanta, en canvi, emergeix la idea del lideratge com la capacitat per a influir i establir metes comunes i fomentar l'acció conjunta, en una època caracteritzada per la carrera espacial o l'emergència de diversos moviments de protesta social. Durant els anys vuitanta i noranta emergeixen nombroses aproximacions al lideratge, en un context de consolidació de l'economia de lliure mercat i l'aparició d'Internet, s'emfatitza la relació amb el seguidors i la seva capacitat d'influència per a la consecució d'objectius. En el segle XXI, ens trobem en un món VUCA (volàtil, incert, complex i ambigu) on les noves tecnologies de la informació evolucionen de manera exponencial. En aquest context apareix una visió més constructiva i humana del lideratge i s'aprofundeix en elements com l'agilitat, la creativitat i la gestió de la incertesa.

En general, les diferents aproximacions al lideratge presenten un nombre significatiu d'elements comuns i d'altres que poden complementar-se entre sí. Tot i així, a finals del segle XX i inicis del XXI s'evidencia un canvi de paradigma en la comprensió del lideratge, de manera apareixen unes noves aproximacions al lideratge com el lideratge transformacional, el lideratge autèntic, el lideratge de servei, el lideratge adaptatiu i el lideratge d'equip. Aquestes aproximacions al lideratge comparteixen la preocupació per la supervivència de l'organització en un entorn cada vegada més competitiu i incert, conegut com a entorn VUCA, i apliquen diferents fórmules per al foment de la creativitat i la innovació, l'augment de la productivitat i l'adaptació als imprevistos de l'entorn.

4.2. Components del lideratge més útils per a la gestió d'entorns VUCA

Per a identificar els components de lideratge més útils per a la gestió d'entorns VUCA, he partit de la premissa que per a una correcta gestió cal aplicar un nou model d'acció organitzacional (Johansen, 2013) i implementar la prospectiva estratègica (Astarriaga, 2016; Schoemaker, 1995; Wayland, 2015; Webb, 2017) mitjançant els tres rols de lideratge detectats per Savage i Sales (2008). Així, si ens fixem en les noves aproximacions al lideratge, els components més adients per a la gestió de VUCA haurien de poder classificar-se dins dels tres rols de lideratge de Savage i Sales.

A la taula 4.2 es recullen els diferents components de lideratge més útils per a la gestió d'entorns VUCA, tenint en compte la seva aproximació teòrica (files) i el tipus de rol de lideratge que poden exercir per al desenvolupament de la prospectiva estratègica.

Taula 4.2 Components del lideratge útils per a la gestió d'entorns VUCA a partir dels nous rols de lideratge (prospectiva estratègica) i les noves aproximacions al lideratge. Font: Elaboració pròpia.

Noves Aproximacions al Lideratge	Components del lideratge útils per a la gestió d'entorns VUCA		
	Rol Futurista	Rol Estratega	Rol Integrador
Nous Rols de Lideratge (prospectiva estratègica)			
Lideratge Transformacional	-	<ul style="list-style-type: none"> · Estratègies innovadores · Gestió del canvi · Reestructuració de l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> · Motivació · Estimulació intel·lectual · Atenció individualitzada · Nova cultura organitzacional · Foment de la innovació
Lideratge Autèntic	-	<ul style="list-style-type: none"> · Alineació d'objectius 	<ul style="list-style-type: none"> · Raonament moral · Tractament equilibrat · Transparència relacional
Lideratge de Servei	<ul style="list-style-type: none"> · Consciència oberta i receptiva envers l'entorn · Previsió i anàlisi del futur 	<ul style="list-style-type: none"> · Visió clara d'objectius · Persuasió mitjançant l'argumentació 	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicació · Empatia · Benestar i creixement personal · Administració pel bé comú · Sentit de comunitat
Lideratge Adaptatiu	<ul style="list-style-type: none"> · Prendre perspectiva de la situació · Identificació de la naturalesa dels reptes 	<ul style="list-style-type: none"> · Ambient propici al canvi · Explotació de noves oportunitats · Minimització de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> · Obert a les idees de tothom · Foment de l'autonomia del treballador
Lideratge d'Equip	-	<ul style="list-style-type: none"> · Priorització d'objectius · Pressa de decisions 	<ul style="list-style-type: none"> · Treball col·laboratiu · Foment de la implicació · Gestió de conflictes

Les cinc noves aproximacions al lideratge analitzades contenen suficients components de lideratge com per a cobrir les característiques del rol estratega i el

integrador. En canvi, per al rol futurista únicament les aproximacions de lideratge de servei i el lideratge adaptatiu hi contenen components de lideratge relacionats. Segurament, això és una mostra de com el rol futurista és un aspecte del lideratge que fins ara no s'havia tingut lo suficientment en compte en l'àmbit organitzacional, però degut a l'acceleració constant dels entorns VUCA sembla haver-se convertit en un aspecte del lideratge indispensable.

4.3. Cap una integració del rol futurista en la recerca i el desenvolupament del lideratge

Només una petita part de les noves aproximacions al lideratge tenen en compte aspectes relacionats amb el desenvolupament del rol futurista a les organitzacions. Aquest fet resulta especialment rellevant ja que les principals dificultats que tenen les organitzacions rau en la incapacitat per a comprendre les dinàmiques dels entorns VUCA així com la implementació .

Tot i que a la literatura científica especialitzada el nombre d'articles relacionats amb la prospectiva estratègica i el rol futurista és cada vegada major, encara no hi ha un nombre significatiu d'estudis sobre la integració del rol futurista en el desenvolupament del lideratge.

Finalment dir que la incorporació del rol futurista en la recerca i el desenvolupament teòric del lideratge pot ajudar a clarificar com els líders poden afrontar-se de manera efectiva als entorns VUCA i com les organitzacions poden integrar la perspectiva estratègica en el seu desenvolupament.

Bibliografia

- Aitken, P., i Higgs, M. (2010). *Developing change leaders: The principles and practices of change leadership development*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Astarriaga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29.
- Avolio, B. J., i Gardner, W. L. (2005). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*. Oxford: Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., i Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Bass, B. M., i Avolio, B. J. (1990). the implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., i Bergman, S. M. (2012). The Shared Leadership process in decision-making teams. *The Article of Social Psychology*, 152 (1), 17-42.
- Bennis, W., i Nanus, B. (1997). *Leaders – Strategies for Taking Change*. New York: HarperCollins.
- Blake, R. R., i Mouton, J. S. (1982). Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. i Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management – Office Executive*, 1(9), 12-15.
- Blanchard, K. H. (1985). *SLII®: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. a, Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. a, i Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00043-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00043-0)
- Donaldson, S. I., i Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191.
<https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Codreanu, A. (2016). A Vuca Action Framework for a Vuca Environment. Leadership Challenges and Solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31.
- Fernandez, C. F., i Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
doi:10.1016/S1048-9843(97)90031-X
- Graen, G. B., i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.

- Hall, R. D., i Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942–955. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>
- Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Heifetz, R. A., i Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 75, 124-134.
- Heifetz, R. A., i Linsky, M. (2003). A survival guide for leaders. *Business Credit*, 105(3), 44-52.
- Hernández, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., i Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hersey, P. i Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Book*, 23, 26-23.
- Horney, N., Pasmore, B., i O’Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32–38. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2011.07.001>
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Landis, E. A., Hill, D., i Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(2), 97–100.
- Luthans, F., i Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. A K. S. Cameron, J. E. Dutton, i R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Maccoby, M. (2000). *Understanding the Difference Between Management and Leadership*. *Research-Technology Management*. Arlington: Industrial Research Institute, Inc.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35. doi:10.1016/S1048-9843(99)00041-7

- Nemanich, L. A., i Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Papworth, M. a., Milne, D., i Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*, 28(7), 593-606. <https://doi.org/10.1108/02621710910972706>
- Savage, A., i Sales, M. (2008). The anticipatory leader: futurist, strategist and integrator. *Strategy & Leadership*, 36(6), 28-35. <https://doi.org/10.1108/10878570810918331>
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool For Estrategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25.
- Schriesheim, C. A., i Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90023-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90023-5)
- 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.
- Szilagyi, A. D., i Keller, R. T. (1976). a comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ Form XII). *Academy of Management Journal*, 19(4), 642.
- Taborga, J. (2012). Leadership stage development and its effect on transformational change. *Integral Leadership Review*, 12(4), 1-20.
- Tims, M., Bakker, A. B., i Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22, 121-131.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Article of Management*, 27(4), 1228-1261.
- Vecchio, R. P., Bullis, R. C., i Brazil, D. M. (2006). The utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Research*, 37(5), 407-424. doi:10.1177/1046496406291560
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181.
- Wayland, R. (2015). Strategic foresight in a changing world. *Foresight*, 17(5), 444-459. <https://doi.org/10.1108/03684921211275261>

- Webb, A. (2017). *The flare and focus of successful futurists*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Young, M., i Dulewicz, V. (2008). *Similarities and Differences between Leadership and Management: High-Performance Competencies in the British Royal Navy*. *British Journal of Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00534.x>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
<https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G., i Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. A M. D. Dunnette i L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 147–197). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.