

# Lideratge en els equips de treball

Núria Tordera Santamatilde

PID\_00203326



*Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Què és el lideratge?</b> .....	9
1.1. Lideratge i direcció .....	10
1.2. Àmbits de lideratge .....	12
1.3. Lideratge formal enfront d'informal .....	13
<b>2. Aproximacions teòriques a l'estudi del lideratge</b> .....	15
2.1. Les primeres aproximacions .....	15
2.1.1. Les aproximacions basades en els trets .....	16
2.1.2. Les aproximacions conductuals .....	16
2.2. L'aproximació situacional .....	17
2.3. Lideratge transformacional .....	20
2.4. Lideratge autèntic .....	22
2.5. Lideratge emocional .....	24
<b>3. Lideratge d'equips</b> .....	27
3.1. Lideratge d'equips i eficàcia grupal .....	29
<b>4. El desenvolupament del lideratge</b> .....	32
4.1. Models basats en estils de lideratge: la malla gerencial de Blake i Mouton .....	33
4.2. Models basats en desenvolupament de competències: el model de valors en competència .....	34
4.3. Eines per a desenvolupar el lideratge .....	37
<b>Resum</b> .....	39
<b>Activitats</b> .....	41
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	41
<b>Solucionari</b> .....	42
<b>Glossari</b> .....	43
<b>Bibliografia</b> .....	44



## Introducció

Més enllà de la importància del lideratge en el context organitzatiu i dels grups de treball, la preocupació per entendre i determinar com han de ser els qui han de guiar les societats i els grups és un tema present des de l'època clàssica. En aquest sentit, podem considerar que la preocupació pels processos que es produeixen en la societat per a proporcionar-li direcció, guiar les accions i prendre decisions en situacions de canvi és un tema recurrent en la història de la humanitat. En l'actualitat, hi ha milers de llibres que miren de donar informació, educació, suport o fins i tot receptes sobre què és el lideratge, què és un lideratge eficaç, i com s'ha de desenvolupar el lideratge o els líders en les organitzacions i en els equips de treball. La importància d'estudiar aquest tema i de l'interès que ha despertat està relacionada amb la influència que es pressuposa a aquesta funció sobre l'eficàcia i eficiència del comportament organitzatiu.

En l'entorn empresarial és als anys vuitanta del segle XX quan la importància del lideratge pren una clara rellevància com una forma de direcció i gestió empresarial. No obstant això, ja a principis d'aquest segle es produeixen les primeres recerques científiques en l'àmbit de la psicologia social i la psicologia organitzativa. Entre aquestes recerques té un impacte especial la de Lewin i col·laboradors sobre els estils de lideratge en els grups i la seva relació amb el clima social. El ràpid desenvolupament de la recerca i la intervenció que s'ha produït des de llavors en aquest àmbit l'han convertida en l'àrea més investigada en la bibliografia organitzativa. Fruit d'aquestes recerques, s'han suggerit diferents maneres per a desenvolupar el lideratge, cadascuna vinculada a la manera en què s'ha entès i definit al llarg dels anys aquest lideratge.

Encara que l'estudi del lideratge està lligat estretament a l'estudi dels grups des dels seus inicis, és en les últimes dècades quan la bibliografia ha generat un volum més gran de recerca i teorització sobre aquest tema, possiblement a causa de l'auge dels equips en l'estructuració de la feina en les organitzacions. En aquest sentit, s'ha subratllat la importància que té per a determinar l'eficàcia del treball en equip. Així mateix, s'ha posat de manifest la necessitat de considerar models de lideratge centrats específicament en la naturalesa d'aquest àmbit d'anàlisi.

Per comprendre aquest ampli concepte, en aquest capítol analitzarem diversos aspectes. En un primer lloc, proposarem una definició de *lideratge* que mira de comprendre les diferents visions que hi ha sobre aquesta qüestió. Per a això recorrerem també a analitzar alguns aspectes relacionats estretament amb la definició d'aquest terme: l'anàlisi de les semblances i diferències entre els conceptes de *direcció* i *lideratge*, la consideració dels diferents àmbits en què es pot desenvolupar el lideratge o la diferenciació entre *lideratge formal* i *informal*. En

segon lloc, abordarem les diferents aproximacions teòriques a l'estudi d'aquest fenomen. Una de les grans discussions que s'ha produït entorn d'aquest constructe es refereix a la dicotomia del lideratge com una cosa innata o apresada. Així, les primeres aproximacions miraven de determinar fonamentalment les característiques dispositives que permetien un bon lideratge i entenia que la capacitat de lideratge era una característica innata que permet distingir els líders dels que no ho són. Enfront d'aquestes aproximacions, les perspectives conductuals defineixen el lideratge com un conjunt de conductes que desenvolupen els líders dirigits sobretot a assolir els objectius dels grups i organitzacions que lideren i a mantenir-los. En aquest sentit, l'aproximació funcional al lideratge emfatitza la possibilitat d'aprendre i desenvolupar les capacitats de lideratge (Zaccaro, Rittman i Marks, 2001). Més enllà dels primers desenvolupaments d'aquestes aproximacions, la recerca ha posat de manifest la importància d'atendre diversos aspectes per a entendre aquest procés i determinar què és un lideratge eficaç. Hi ha aproximacions que han posat de manifest la necessitat d'atendre la situació en què té lloc la relació de lideratge, la interacció entre líders i seguidors, els aspectes transformacionals del lideratge o la dimensió emocional i ètica d'aquest lideratge.

En tercer lloc, ens centrarem específicament en el lideratge d'equips, fent una revisió de les principals característiques d'aquest tipus de lideratge, la manera en què s'ha investigat i els avenços que s'han fet en aquesta àrea.

En quart lloc, l'últim apartat ens portarà a considerar una de les qüestions clau per a la pràctica professional: el desenvolupament del lideratge. Hi ha uns quants models que volen dilucidar quin tipus d'intervencions permeten millorar el desenvolupament dels estils, habilitats o competències necessaris per a un lideratge eficaç.

Així, doncs, aquest capítol vol contribuir a comprendre el lideratge de grups de treball però fent referència alhora a una visió general del lideratge, això és, contextualitzant-lo en l'àmplia recerca que hi ha sobre el lideratge. En els apartats següents revisarem cadascuna de les qüestions que hem comentat fins ara.

## Objectius

Amb el desenvolupament d'aquest mòdul volem que assolii els objectius següents:

### Objectiu general

Entendre la importància del lideratge en els grups de treball tenint en compte els desenvolupaments que hi ha en l'actualitat que analitzen aquest constructe en si mateix, l'efectivitat que té i les possibilitats d'intervenció per a fer-lo desenvolupar.

### Objectius específics

1. Definir què és el lideratge, les semblances i diferències que té amb el concepte de *direcció*.
2. Explicar algunes dimensions rellevants per a entendre el concepte de *lideratge*.
3. Entendre diferents aproximacions a l'estudi i al desenvolupament del lideratge.
4. Analitzar les peculiaritats del lideratge d'equips de treball.
5. Analitzar les relacions entre lideratge i eficàcia grupal.
6. Identificar possibilitats d'intervenció per al desenvolupament del lideratge.





## 1. Què és el lideratge?

A la major part de les persones ens resulta relativament fàcil reconèixer un bon líder quan el veiem. De fet, si ens parem a pensar-hi un moment, tots som capaços de recordar alguns exemples de líders que hem considerat exemplars o referència d'un lideratge eficaç. No obstant això, no és tan senzill definir què entenem per un bon lideratge i encara menys explicar com s'ha de desenvolupar perquè sigui eficaç per als grups i les organitzacions.

Malgrat l'ingent desenvolupament de bibliografia, recerca i pràctica entorn del constructe del lideratge, encara ara no es pot identificar un model totalment compartit sobre què és el lideratge i com s'ha d'analitzar (Avolio, 2010). Això mateix fa difícil oferir una definició del concepte que sigui acceptada i compartida per la major part d'investigadors i professionals. Així i tot, hi ha un acord respecte a algunes qüestions essencials com el fet que el lideratge és un constructe complex i diferent del de direcció (*management*) i que el lideratge eficaç és una funció de l'ajust entre el líder, els seguidors i la situació.

Atenent la diversitat d'estudis i perspectives sobre aquesta qüestió, tal com assenyala Gil Rodríguez (2003), el lideratge ha estat concebut de diferents maneres: un procés grupal, un tret de personalitat, una manera d'induir al compromís, un exercici d'influència, una forma de persuasió, una relació de poder, un instrument per a assolir metes, un efecte de la interacció o un rol diferenciatiu, entre d'altres. De totes aquestes, potser una primera definició del terme que la relaciona amb un procés d'influència la trobem en la definició de Katz i Kahn (1978), que entenen el lideratge de la manera següent:

“[...] el que passa quan una persona influeix en d'altres que facin voluntàriament una cosa que d'una altra manera no farien normalment”.

També ha estat definit sense fer referència a una persona concreta o líder de la manera següent:

“El procés d'influir en les activitats del grup envers la consecució d'objectius”.

Rauch i Behling, 1984, pàg. 46.

Recentment, el concepte de *lideratge* s'ha relacionat amb el procés de creació de sentit en les organitzacions (Gil Rodríguez, 2003). Si bé és cert que l'estudi del lideratge sorgeix des de les primeres recerques unit estretament als conceptes de *clima* i *cultura* (vegeu els estudis de Lewin sobre lideratge grupal; Lewin, Lippitt i White, 1939), és a la dècada dels noranta quan aquesta visió dels líders com a enginyers del clima torna a tenir importància emfatitzant que les interpretacions de la vida organitzativa passen sobretot per la manera en què els líders gestionen la creació de sentit.

Una primera qüestió que podem distingir en algunes d'aquestes definicions és que el lideratge és definit tant com unes característiques o conductes pròpies d'unes persones que exerceixen el rol de líders com en qualitat d'un procés d'influència que es produeix en el si dels grups i organitzacions (Woods i West, 2010). En el primer cas es parteix de la premissa que per a entendre el lideratge es distingeix entre els qui exerceixen el rol de líders, els qui exerceixen el rol de seguidors i el procés pel qual es produeix aquesta interacció. Quan considerem el lideratge com un procés que es dona en grups i organitzacions es parteix del supòsit que hi ha diferents persones que poden tenir aquest rol en aquests contextos.

En l'actualitat, una de les definicions més referides en la bibliografia és la de Yukl (2002, 2010), un dels investigadors més influents en aquest àmbit en les últimes dècades. Segons aquest autor, el lideratge s'entén de la manera següent:

“Un procés d'interacció entre dues o més persones, en el qual es produeix una influència sobre les interpretacions que fan les persones del seu context, els objectius que cal assolir, l'organització d'activitats, la motivació de les persones, el manteniment de relacions cooperatives i del treball en equip i la consecució de suport i cooperació de fora l'organització”.

Yukl, 2010, pàg. 26.

Aquesta definició vol ser comprensiva en la mesura que recull diferents elements que el defineixen (procés d'interacció, influència, interpretació del context, etc.) i fa referència a una visió àmplia de les conductes de lideratge (motivació, assoliment d'objectius, etc.) i de la funció que té en les organitzacions.

No obstant això, una definició adequada del terme requereix fer referència a alguns dels debats que s'han produït en el si de la recerca sobre què s'entén per *lideratge* i les característiques principals que té. Per a això en els apartats següents atendrem tres qüestions: la distinció entre *lideratge* i el concepte de *direcció*, la consideració de diferents àmbits de lideratge i la distinció entre *lideratge formal* i *informal*. En l'apartat 2 d'aquest capítol tindrem en compte diverses aproximacions teòriques a l'estudi d'aquest constructe que, al seu torn, l'han anat delimitant.

### 1.1. Lideratge i direcció

Hi ha uns quants termes que estan relacionats estretament amb el concepte de *lideratge* però que alhora fan referència a aspectes diferents, entre els quals hi ha els de *direcció*, *gestió*, *coordinació*, *supervisió* i *coaching* (*entrenament*). Malgrat això, el lideratge de vegades s'ha fet servir com a sinònim d'altres termes com *autoritat*, *gestió*, *administració* i *supervisió*. De tots aquests, potser els que apareixen units més estretament són els de *lideratge* i *direcció*. Les diferències entre aquests dos conceptes, encara que les han reconegudes la major part d'autors, no sempre s'han remarcat en el mateix àmbit (Yukl i Van Fleet, 1990). Tot i aquestes diferències, la major part de la bibliografia sobre *direcció* reconeix que, si bé la *direcció* no és *lideratge per se*, el *lideratge* no es pot separar de la

#### Lectura recomanada

G. Yukl (2010). *Leadership in Organization* (7a. ed.). Nova Jersey: Pearson / Prentice Hall.

direcció, és una part de la feina dels directius. En aquest sentit, el lideratge es conceptualitza com una funció, rol o habilitat de la direcció, juntament amb altres habilitats de relacions humanes com les habilitats de comunicació o de presa de decisions (Mintzberg, 1973). Malgrat això, cal remarcar que hi ha una bibliografia diferenciada en l'estudi d'un concepte i de l'altre. A més, el lideratge no sempre és exercit pels directius.

En part, la diferenciació entre la direcció i el lideratge directiu es basa en si l'exercici del poder parteix de la posició formal o de paràmetres informals. Els directius, per la posició formal que ocupen en l'organització, són els responsables d'implicar els subordinats en l'assoliment dels objectius organitzatius. El concepte de *directiu* està més basat en la posició formal o l'estatus de la persona que ocupa aquest càrrec en l'organització, mentre que el concepte de *líder* es relaciona més amb les habilitats personals per a influir en els altres.

Si bé tant direcció com lideratge comporten la integració i la motivació del personal envers els objectius de l'organització, el lideratge implica una forma de direcció basada en un tipus d'influència derivada de les qualitats personals del directiu (basades en característiques de personalitat, en els coneixements o aspectes situacionals i en el desenvolupament d'un interès per la participació del personal). Així, doncs, podem contraposar a una direcció basada en el poder legítim, de recompensa i càstig, d'informació i de control sobre els recursos, un lideratge basat en el poder d'expert, carismàtic i d'atracció. En aquest sentit, el directiu que exerceix la funció de líder influeix en el compromís, mentre que els directius merament duen a terme les responsabilitats de la seva posició i exerceixen autoritat (Yukl i Van Fleet, 1990).

Una de les distincions més reconegudes entre tots dos conceptes és la que fa Kotter (1990, 2001) per la *Harvard Business Review*, en la qual defineix aquestes dos rols com a complementaris més que no pas com a oposats. En concret, relaciona la direcció amb la gestió de la complexitat per a aconseguir ordre i coherència en els aspectes que determinen la qualitat i la rendibilitat en les organitzacions. Per la seva banda, el lideratge està relacionat amb la gestió del canvi. Es podria dir que la direcció és una força estabilitzadora mentre que el lideratge és una força adaptativa. D'aquesta manera s'emfatitza el lideratge com una habilitat per a fer canviar les persones en un grup o organització inspirant-les en una direcció particular (Pardey, 2007). De fet, fins als anys setanta o vuitanta del segle XX no es va considerar que el lideratge tingués un paper rellevant en l'èxit organitzatiu. És a dir, és el sorgiment del mercat global, els ràpids i constants canvis tecnològics i un ambient econòmic més turbulent allò que fa aparèixer el lideratge com un factor clau en la direcció i gestió d'organitzacions (Quinn, Faerman, Thompson i McGrath, 1990). Per la seva banda, Bennis i Nanus (1997) van distingir aquests dos conceptes fent referència a la funció de lideratge associada amb la presa de decisions difícils

en situacions d'incertesa i fins i tot de risc. En aquest sentit, contraposen la idea de la direcció, “fer les coses bé”, a la de lideratge, “fer el que és correcte” (“managers do things right, leaders do the right thing”).

Gil Rodríguez (2003) resumeix les diferències entre tots dos conceptes a partir de la revisió de la bibliografia desenvolupada en l'àmbit de cadascuna de les dues tradicions i distingeix cinc dimensions diferenciadores: els objectius i l'orientació temporal, les funcions, els trets que defineixen les persones que exerceixen aquests rols, la font de poder i influència i el tipus de relació que s'estableix amb els altres (vegeu la taula 1). Segons aquesta classificació, la direcció persegueix uns objectius orientats més cap a l'estabilitat i el curt termini. Així mateix, es caracteritza per les funcions de planificació, organització, direcció, coordinació i control. Es consideren trets característics associats al rol directiu els de ser analític, calculador, estructurat i ordenat. Finalment, es considera que el seu poder es basa fonamentalment en el fet que la posició i la relació que estableix amb els altres és la de subordinats. Per la seva banda, el lideratge presenta una orientació més centrada en una visió cap al futur, el llarg termini i la innovació. Les funcions associades amb aquest constructe i que el defineixen són les de desenvolupar una visió, orientar el canvi i la innovació. Respecte als trets característics associats a les persones que exerceixen aquest rol, destaquen els de visionari, apassionat, creatiu i flexible. Finalment, el seu poder es basa sobretot en característiques personals, i la relació que estableix amb els altres és la de seguidors.

Taula 1. Diferències entre les tradicions de l'estudi de la direcció i el lideratge

<b>Dimensions</b>	<b>Direcció</b>	<b>Lideratge</b>
Objectius i orientació temporal	Orientat cap a l'estabilitat i el curt termini	Visió cap al futur, el llarg termini i la innovació
Funcions	Planificar, organitzar, dirigir, coordinar i controlar	Desenvolupar una visió, orientar el canvi, innovació
Trets	Analític, calculador, estructurat i ordenat	Visionari, apassionat, creatiu i flexible
Poder i influència	Poder de posició	Poder personal
Relacions amb els altres	Subordinats	Seguidors

Font: Gil Rodríguez, 2003.

## 1.2. Àmbits de lideratge

Un altre dels aspectes que cal atendre en la consideració del lideratge és l'àmbit en què s'analitza aquest procés en l'entorn organitzatiu. Com en molts altres processos organitzatius, el lideratge es pot estudiar almenys en tres àmbits: individual, grupal i organitzatiu.

En l'àmbit individual, el lideratge es considera una característica personal que tenen o desenvolupen unes determinades persones. De fet, la major part de recerques que s'han fet en aquest àmbit s'han centrat a mirar de delimitar els trets relacionats amb els líders més eficaços. Quan s'analitza el lideratge en l'àmbit organitzatiu, l'atenció se centra en l'efectivitat de diferents estils

de lideratge atenent alhora diversos factors organitzatius. És a dir, el focus d'atenció se centra a mirar de determinar quin impacte té sobre l'eficàcia organitzativa atenent la interacció entre el líder, els seguidors i la situació. Finalment, en l'àmbit grupal, el focus d'atenció és el desenvolupament de conductes de lideratge de líders tant formals com informals. Quan es consideren els líders formals, s'analitza fonamentalment l'impacte que tenen sobre els processos grupals i, en conseqüència, sobre la satisfacció de les seves necessitats i l'assoliment d'objectius. Quan se centra en els aspectes informals, s'analitza l'emergència del lideratge en els grups, o la combinació de rols de lideratge en aquests grups sobre els seus resultats (l'acompliment i eficàcia i el manteniment del grup al llarg del temps).

Generalment, els models tradicionals no distingeixen entre diferents àmbits de lideratge, entre un àmbit de lideratge orientat a tota l'organització, l'àmbit d'interacció líder-subordinat o la relació entre líder i grup com un tot (Zaccaro, Heinen i Shuffler, 2009). No obstant això, alguns models més actuals assenyalen que hi ha característiques úniques en la relació que s'estableix entre el lideratge i el grup de treball (Kozlowski i Ilgen, 2006; Zaccaro i altres, 2001) que fan necessari distingir aquests àmbits i assenyalar-ne les peculiaritats. Aquests models s'han centrat més específicament en el lideratge d'equips de treball.

El que fa distintiu el lideratge en els equips de treball és que el treball en equip es caracteritza pel fet de desenvolupar-se en cicles recurrents d'interacció interdependent (Kozlowski, Gully, McHugh, Salas i Cannon-Bowers, 1996; Morgeson i Hofmann, 1999). Per tant, cal tenir present les diferents fases en què el lideratge serà rellevant en l'acompliment d'un equip de treball. Generalment, es consideren dues grans fases en el desenvolupament dels equips de treball: fase de transició i fase d'acció. D'aquesta qüestió en tractarem més extensament en el tercer apartat d'aquest capítol.

### **1.3. Lideratge formal enfront d'informal**

Relacionada estretament amb la qüestió dels àmbits de lideratge, una distinció bàsica per a entendre aquest concepte és la que es fa entre lideratge formal i lideratge informal. El lideratge formal fa referència a aquell que es produeix de manera establerta prèviament per l'organització, mentre que el lideratge informal és el que emergeix d'una manera espontània i no prevista prèviament en l'estructura jeràrquica o per l'organització.

Tal com assenyalen Morgeson, DeRue i Karam (2010), generalment la bibliografia sobre lideratge s'ha centrat en les estructures formals de lideratge o la funció de lideratge formal, i ha recalcat els líders que han estat nomenats com a tals per l'organització. No obstant això, des de fa temps es reconeix que el lideratge en moltes ocasions, i especialment en els equips de treball, és més aviat una funció emergent i distribuïda entre els membres d'aquests equips. Així, s'ha assenyalat la necessitat d'atendre no solament les estructures formals de lideratge sinó també el sorgiment de processos de lideratge informals

com el lideratge distribuït. Seguint aquesta idea d'ampliar la perspectiva sobre l'estudi del lideratge en els equips, Morgeson i altres (2010) identifiquen diferents fonts de lideratge en funció del grau de formalitat del lideratge (informal o formal) i el locus del lideratge (intern o extern). Amb *locus del lideratge* es refereixen a si el líder és membre de l'equip i, per tant, participa en les tasques habituals (intern) o, per contra, no n'és membre i no està implicat en les tasques del dia a dia (extern). El grau de formalitat fa referència a la mesura en què l'organització ha establert prèviament la responsabilitat que té el líder sobre l'acompliment de l'equip (formal) o si, per contra, no hi ha una responsabilitat establerta prèviament (informal). Hi ha diferents rols de lideratge que es poden classificar atenent la combinació de tots dos tipus de fonts de lideratge. Així, els líders que generalment es coneixen com a *líders d'equip* o *gestors de projecte* responen a una font interna i formal de lideratge. Són líders assignats formalment que alhora són membres de l'equip i hi participen activament. Els líders externs i formals també responen a rols amb una responsabilitat establerta prèviament per l'organització sobre l'acompliment de l'equip però que no participen en les activitats del dia a dia de l'equip. Són, per exemple, els patrocinadors, els entrenadors o els consellers d'equip. Un lideratge intern i informal es produeix quan les responsabilitats de lideratge es comparteixen entre els membres de l'equip o quan alguns membres de l'equip emergeixen de manera informal com a líders. Finalment, el lideratge extern i informal es produeix quan hi ha persones alienes a l'equip que intenten respondre a les necessitats d'aquest equip. Aquests líders es coneixen per noms com *mentor*, *líder carismàtic* o *coordinador executiu*.

Taula 2. Fonts de lideratge en els equips

	Formal	Informal
Intern	Líder de grup Gestor de projecte	Compartit Emergent
Extern	Patrocinador Entrenador Conseller de l'equip	Mentor Líder carismàtic Coordinador executiu

Font: Morgeson i altres, 2010

Així, doncs, aquesta distinció entre lideratge formal i informal (i el locus d'emergència) permet distingir alhora diversos rols i maneres d'entendre el lideratge, i també determinar-ne l'eficàcia.

## 2. Aproximacions teòriques a l'estudi del lideratge

Com hem comentat en la introducció, no sempre s'ha entès el mateix per *lideratge* i, de fet, en l'actualitat hi continuen havent diverses concepcions i maneres d'entendre què és un bon lideratge i què és un bon líder, com s'han d'identificar i de fer desenvolupar. Al llarg del segle XX i principis del XXI s'han anat elaborant diverses aproximacions, que com veurem han generat diferents maneres d'entendre i desenvolupar el lideratge, des de considerar-lo un conjunt de trets de personalitat fins a veure'l com una funció, perspectiva que probablement és la més estesa actualment, passant per considerar-ne els aspectes transformacionals, ètics o emocionals.

### 2.1. Les primeres aproximacions

Una de les qüestions controvertides respecte al desenvolupament del lideratge és la naturalesa innata o contextual que té. De fet, bona part de les aportacions que hi ha hagut per a estudiar-lo han mirat de respondre a la pregunta de si el lideratge és més aviat una característica innata d'algunes persones o, per contra, respon a un procés de desenvolupament influït per diversos factors contextuais. És a dir, si el líder neix o es fa. La resposta que es dona a aquesta pregunta té fortes implicacions en la vida grupal i organitzativa. En les primeres aproximacions a l'estudi del lideratge es pot observar un canvi des de la perspectiva més innatista fins a la que considera el lideratge una cosa que cal desenvolupar. No obstant això, encara ara és una qüestió present en la bibliografia sobre lideratge.

Sobre això cal esmentar que hi ha recerques recents amb germans bessons que han mirat de donar resposta a la qüestió del rol de l'herència i el desenvolupament com a base de l'emergència del lideratge, és a dir, a la pregunta de si el lideratge és una cosa innata o una cosa que s'aprèn. Concretament, Arvey, Zhang, Avolio i Kruger (2007) van analitzar els diferents rols de lideratge que van exercir diferents parelles de germans bessons al llarg de la seva carrera i com va ser el procés pel qual van anar desenvolupant les competències i habilitats en aquest aspecte. En aquesta recerca es va concloure que, tant per a homes com per a dones, aproximadament un 30% de la variació en l'emergència del lideratge es podia explicar per raons hereditàries. Malgrat això, el 70% de la variància que es produïa en l'estil de lideratge es podia atribuir a diferents factors contextuais (Avolio, 2010). Entre aquests factors s'esmentaven aspectes com les oportunitats de desenvolupament de lideratge en les primeres etapes de la carrera professional dels subjectes o el suport rebut per altres persones significatives per a ells, com, per exemple, mentors.

### 2.1.1. Les aproximacions basades en els trets

Fins a principis dels anys quaranta del segle XX, la major part de la bibliografia sobre lideratge partia del supòsit que el lideratge és una cosa innata que queda reflectida en la presència de determinats trets personals en algunes persones (els líders). Així, doncs, les aproximacions basades en els trets emfatitzaven els atributs personals dels líders com a causa del seu èxit. Seguint aquest supòsit, hi ha diverses recerques fetes durant els anys trenta i quaranta del segle XX que miraven d'identificar diversos trets de personalitat que poguessin diferenciar els qui emergien com a líders i que permetessin identificar i diferenciar els líders eficaços dels que no ho eren. Alguns dels trets que s'han relacionat amb un augment d'eficàcia en l'exercici del lideratge són els alts nivells d'energia, la maduresa emocional i una orientació motivacional de poder socialitzat (Yukl i Van Fleet, 1992). No obstant això, les revisions que s'han fet d'aquests estudis han deixat anar unes quantes crítiques, de les quals una de les més rellevants potser és que, si bé aquests estudis permeten identificar quin tipus de persona és més probable que arribi a emergir com a líder en un determinat context, no prediuen de la mateixa manera el fet que el seu lideratge serà realment més eficaç per al grup o organització en què es desenvolupa.

En l'actualitat, la recerca sobre trets de lideratge ha canviat envers un tipus de recerca que ja no se centra tant en trets de personalitat abstractes o aspectes d'intel·ligència general, sinó més aviat en habilitats i trets específics que es poden relacionar de manera més directa amb determinades conductes de lideratge (Yukl, 2002, 2010). En general, aquesta recerca ha mostrat que hi ha trets que sembla que estan relacionats amb un augment d'èxit en la funció de lideratge però no n'hi ha cap que garanteixi l'èxit per si mateix. D'acord amb la recerca d'Arvey i altres (2007), encara que la consideració de les característiques personals ofereix capacitat de predicció sobre l'acompliment d'aquests trets, cal tenir en compte altres factors relacionats amb aspectes contextuals i de desenvolupament individual.

### 2.1.2. Les aproximacions conductuals

Les crítiques suscitades envers l'aproximació precedent van donar pas a una aproximació diferent de la comprensió del lideratge que el defineix com un conjunt de conductes o comportaments. Bàsicament es refereixen als treballs elaborats en dos grans programes de recerca de dues universitats nord-americanes: el de la Universitat d'Ohio i el de la Universitat de Michigan.

Respecte a les aproximacions conductuals, hi ha hagut una gran proliferació de taxonomies (vegeu Bass, 1990; Yukl, 2002, 2010; Yukl, Gordon i Taber, 2002). De vegades es fa servir el mateix terme per a referir-se en realitat al mateix tipus de conducta (per exemple, *iniciació d'estructura* a l'escola d'Ohio i *orientació a la tasca* a l'escola de Michigan) i de vegades el mateix terme és definit de manera diferent per diferents autors. De fet, segons assenyalen Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas i Halpin (2006), entre 1940 i 1986 es van identificar sei-



xanta-cinc sistemes de classificació per a les conductes dels líders. No obstant aquest ampli nombre de classificacions, aquests autors també van identificar una tendència a distingir entre dues grans macrocategories conductuals: les conductes relacionades amb l'acompliment de les tasques i les conductes que facilitaven la interacció o el desenvolupament de les persones. En termes generals, s'han trobat correlacions significatives entre tots dos grups de conductes i diversos resultats organitzatius (Woods i West, 2010).

Malgrat això, en els últims anys, alguns autors han plantejat que per a entendre l'efectivitat del lideratge cal considerar, a més d'aquestes dues grans categories de conductes, un altre tipus de conductes de lideratge que estan relacionades explícitament amb la gestió del canvi en les organitzacions (Yukl, 2002, 2010). En aquest sentit, proposen tres metacategories, unint a les esmentades més amunt orientades a la tasca i a les persones la de conductes relacionades amb la gestió del canvi.

Tal com assenyalen Yukl, Gordon i Taber (2002), la base per a la distinció d'aquests tres grups de conductes són els principals objectius que persegueixen cadascuna de les conductes esmentades. En el cas de les conductes orientades a la tasca, els principals objectius es refereixen fonamentalment a una alta eficiència en l'ús dels recursos i del personal i també a una alta fiabilitat de les operacions, els productes i els serveis. D'altra banda, les conductes orientades a les relacions estan dirigides a aconseguir resultats com un fort compromís envers l'organització o el grup i la seva missió, i alts nivells de confiança mútua i cooperació entre els membres. Finalment, els principals objectius de les conductes de canvi es dirigeixen a introduir millores innovadores en processos, productes o serveis i l'adaptació als canvis externs.

No obstant això, la recerca no va mostrar en els primers desenvolupaments d'aquestes categoritzacions que un estil determinat de lideratge caracteritzat per més o menys percentatge de cadascun d'aquests tipus de conductes estigués relacionat clarament amb uns resultats grupals o organitzatius més satisfactoris en totes les situacions. Tot això va conduir al desenvolupament de les perspectives situacionals o de la contingència.

## **2.2. L'aproximació situacional**

L'aproximació situacional proposa una visió més complexa del lideratge eficaç en la qual, al costat de les característiques dels líders o les conductes que desenvolupen aquests líders, reivindiquen la necessitat de considerar altres factors situacionals com la tasca que cal fer, les característiques dels seguidors i altres aspectes de l'entorn en els quals es produeix la funció de lideratge (Woods i West, 2010). Això és, plantegen que l'eficàcia del lideratge depèn de les condicions de la situació en què es produeix aquest lideratge i que no sempre el mateix patró conductual es considera òptim. La major part de la recerca en aquesta àrea se centra a comparar les semblances i diferències de la conducta dels líders en diferents situacions. Per contra, el que no expliquen la major

part d'aquestes recerques és per què és més efectiva una determinada conducta en una situació particular (Yukl i Van Fleet, 1990). Aquests models parteixen de treballs com el de Fiedler (1967), que va ser la primera i principal teoria que va plantejar que la determinació de l'estil de conducta del líder més eficaç depenia d'aspectes situacionals (Peiró, 1990). Malgrat això, hi ha diverses teories que descriuen com diversos aspectes de la situació poden modular la relació entre les característiques o conductes dels líders i els seus resultats, entre les quals hi ha el mateix model de contingència de Fiedler, la teoria del camí meta i la teoria situacional de Hersey i Blanchard.

El **model de contingència de Fiedler** suggereix que l'eficàcia del lideratge és el resultat de l'acció conjunta de dos factors: l'estructura motivacional del líder i la quantitat de control o influència disponible sobre la situació.

Respecte a l'estructura motivacional del líder, Fiedler distingeix entre líders motivats envers la tasca i líders motivats envers les relacions interpersonals. Per a distingir tots dos estils de lideratge, Fiedler va elaborar un qüestionari (qüestionari LPC o *least preferred co-worker*), en el qual els líders han de descriure la relació que tenen amb la persona del seu equip amb la qual tenen més mala relació. Uns alts nivells en aquest qüestionari es relacionen amb una alta motivació envers les relacions interpersonals. Alhora, aquest autor identifica tres dimensions que determinen la quantitat de control o influència disponible sobre la situació i, en conseqüència, l'estil de lideratge més eficaç en cada situació:

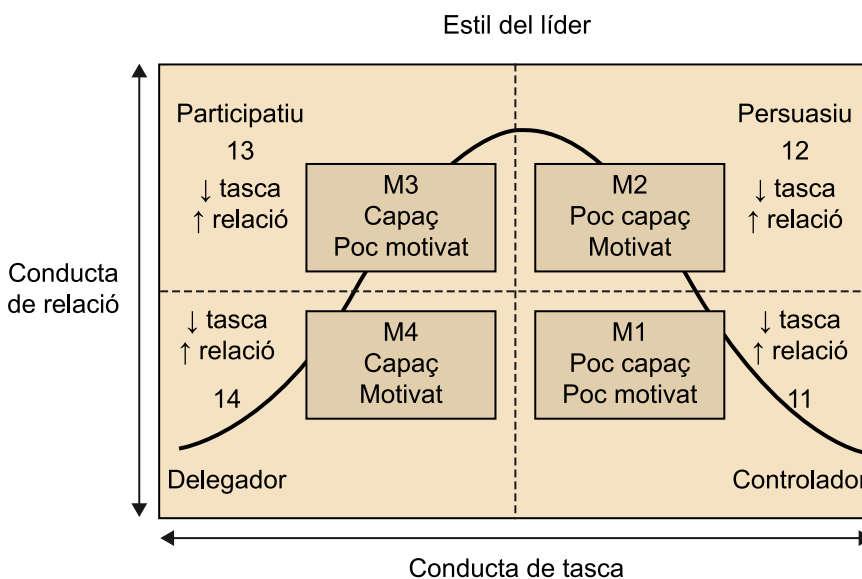
- 1) les relacions entre el líder i els membres de l'equip o organització o el grau en què aquestes relacions són de confiança i afecte envers el líder;
- 2) el grau d'estructura de la tasca, que pot oscil·lar des de nivells d'alta ambigüitat i poca definició fins a tasques altament estructurades; i
- 3) el poder del lloc, referit a les fonts de poder que atorga el mateix lloc que té el líder (bàsicament poder legítim, de recompensa i coercitiu).

En el model desenvolupat es consideren fins a vuit combinacions segons si els valors són baixos o alts en cadascuna de les dimensions considerades abans. En funció dels resultats obtinguts en la recerca, tant en les situacions més favorables per al líder com en les més desfavorables, un estil de lideratge centrat en la tasca resultava més eficaç. Per contra, en les situacions moderadament favorables al líder, l'estil centrat en les persones era el que resultava més eficaç.

Igual que el model de Fiedler, la **teoria situacional de Hersey i Blanchard** també atén aspectes de la situació, però en aquest cas se centra en el grau de maduresa dels subordinats com el principal aspecte modulador de l'efecte de les conductes de lideratge sobre els resultats obtinguts. Concretament, planteja que la combinació més adequada de conductes orientades a la tasca o a les relacions que ha de desenvolupar el líder depèn sobretot de dues característi-

ques dels subordinats: les capacitats que tenen per a fer la feina i el grau de motivació envers aquesta feina. Així, com menys maduresa (nivells baixos de capacitat i motivació) presenten els subordinats, més orientació a la tasca ha d'ofrir el líder (vegeu la figura 1). En funció de la combinació entre les conductes de lideratge orientades a la tasca o a les relacions s'identifiquen quatre estils de lideratge: controlador o directiu (alta orientació a la tasca, baixa orientació a les relacions), participatiu (baixa orientació a la tasca, alta orientació a les relacions), persuasiu (alta orientació a la tasca i a les relacions) i delegador (baixa orientació a la tasca i a les relacions). L'estil controlador es considera més eficaç en situacions d'un baix nivell de capacitat i baixa motivació. L'estil participatiu és més adequat en situacions d'alta capacitat i baixa motivació. L'estil persuasiu és el més adequat en situacions de baix nivell de capacitat i alt nivell de motivació. Finalment, l'estil delegador és el més adequat en situacions d'alts nivells tant de capacitat com de motivació. Encara que no hi ha gaire suport empíric per a aquesta teoria, és cert que va posar de manifest la necessitat d'adaptar l'estil del lideratge a les característiques dels seguidors i que qüestionava la idoneïtat d'un estil participatiu en totes les situacions.

Figura 1. La teoria situacional de Hersey i Blanchard



La **teoria del camí meta** de Robert House és una teoria situacional una mica més sofisticada que planteja que, per a dur a terme un lideratge efectiu, els líders han d'ofrir als treballadors les recompenses (metes) que siguin necessàries per a tenir-los satisfets i per a un bon acompliment i aclarir al mateix temps els tipus de conducta que els portarà a aquestes recompenses. A més, assenyala que l'eficàcia dels diferents estils de lideratge per a incrementar l'acompliment és una funció de diferents aspectes: les característiques personals dels subordinats (locus de control, experiència i habilitat percebuda), les pressions ambientals (sistema formal d'autoritat, autonomia del grup de treball) i les demandes de tasca (estructura de la tasca).

Alhora, distingeix quatre tipus de conductes o estils de lideratge: directiu (que estableix objectius i ofereix una guia per a assolir-los), de suport (mostra preocupació per les necessitats dels seguidors), participatiu (consulta abans de prendre decisions) i orientat a l'assoliment (estableix objectius desafiadors i espera que els seguidors tinguin un acompliment d'alt nivell).

D'alguna manera, el líder ha de compensar amb el seu estil els aspectes que faltin en la tasca, l'ambient o els treballadors per a millorar els resultats organitzatius (satisfacció i acompliment). Així, per exemple, en situacions en què el grau d'estructura de la tasca és molt baix o es produeix una situació d'emergència, els líders han de ser més directius. Per contra, quan la tasca és altament estressant o monòtona, un estil centrat en el suport és el més adequat.

Com hem pogut veure, les teories situacionals van posar de manifest algunes qüestions clau per a comprendre l'efectivitat del lideratge. No obstant això, també és cert que l'elaboració i comprovació empírica d'aquestes teories ha estat fins a cert punt limitada. D'altra banda, a escala pràctica, de vegades se'ls ha objectat la dificultat d'aplicar-les al context de treball (Yukl i Van Fleet, 1990).

### **2.3. Lideratge transformacional**

Una característica que comparteixen totes les aproximacions considerades fins ara (tant les conductuals com les situacionals) és que entenen la relació de lideratge com un procés transaccional o de canvi d'interessos, segons el qual les persones que exerceixen el rol del líder aconseguen exercir una influència en les conductes o respostes dels seus seguidors a canvi d'una sèrie de recompenses immediates i tangibles. Enfront d'aquesta visió, uns altres autors defineixen que hi ha una altra manera d'exercir el lideratge que identifiquen com a *lideratge transformacional*. Segons aquest model, els líders poden inspirar els seus seguidors amb processos d'identificació i internalització perquè transcendixin els interessos personals pel bé de l'organització, alhora que tenen un efecte profund i extraordinari en ells mateixos. Aquesta perspectiva s'ha convertit en una de les aproximacions al lideratge més influents en les últimes dècades (Woods i West, 2010). Aquesta aproximació es defineix distingint-se d'aportacions precedents que entenen el lideratge com una relació transaccional.

Encara que la distinció entre *lideratge transaccional* i *transformador* prové de Burns (1978), és Bass qui a la dècada dels vuitanta (1985, 1998) elabora la teoria del lideratge transformacional, distingint tots dos tipus de lideratge (transformacional i transaccional) i identificant els components bàsics de cada dimensió (Gil Rodríguez, 2003). Aquesta teoria entén que els líders transformacionals presten atenció als interessos i les necessitats de desenvolupament individual dels seguidors, modifiquen la consciència que tenen dels temes, de

manera que els ajuden a veure els vells problemes de maneres noves, i són capaços d'excitar-los, estimular-los i inspirar-los perquè facin un esforç extra per assolir les metes del grup (Robbins, 2004).

No obstant això, tots dos tipus de lideratge (transaccional i transformacional) es consideren dimensions de lideratge independents i compatibles. De fet, Avolio i Bass (1990) elaboren més endavant el que anomenen *teoria de rang complet*, en la qual distingeixen entre dimensions o components del lideratge transaccional i components del lideratge transformacional entenent-los tots dos com a part d'un lideratge efectiu. En concret, respecte al lideratge transaccional descriuen tres components:

- Recompensa contingent, entesa com l'ús que fa el líder de recompenses quan es produeixen en els seus seguidors les conductes que vol el grup o organització.
- Direcció activa per excepció, que consisteix en accions de monitoratge de la conducta dels seguidors per a anticipar possibles desviacions de la conducta que se n'espera i la posada en marxa d'accions dirigides a corregir-les.
- Direcció passiva per excepció, en la qual els líders no actuen tret que es produeixi una conducta no esperada per als objectius del grup o organització. Si es produeix aquesta conducta es posaran en marxa accions dirigides a corregir-les.

Així mateix, diferencien quatre components del lideratge transformacional:

- Carisma, que es manifesta perquè proporciona visió i sentit de missió a les persones, desenvolupa una relació empàtica i promou el compromís dels col·laboradors amb l'organització.
- Inspiració motivacional, entesa com la motivació i inspiració que es transmet als membres de l'equip a atribuir un significat i a transformar la seva feina per a arribar a ser més eficaços, de manera que donen exemple als altres amb la seva pròpia actuació.
- Estimulació intel·lectual, per a estimular en els seus seguidors la creativitat i el qüestionament de manera permanent de les situacions, per a portar els seus col·laboradors a trobar noves solucions als problemes.
- Consideració individualitzada, per a prestar atenció a les necessitats individuals dels seus col·laboradors, actuant com a mentor, professor, facilitador, confident i conseller.

Al costat d'aquests dos tipus de conductes, la teoria del rang complet introdueix una última categoria que consisteix en l'absència de lideratge: el **lideratge liberal** (*laissez-faire*). En aquest cas, el líder deixa al mateix grup o col·laboradors que actuïn, sense intervenir.

Hi ha diverses recerques empíriques que han posat de manifest els avantatges del lideratge transformacional sobre el transaccional. En concret, s'ha trobat que el lideratge transformacional correlaciona més que el transaccional amb taxes baixes de rotació, més productivitat i més satisfacció dels treballadors (Robbins, 2004). De fet, en una metanàlisi recent, Judge i Piccolo (2004) conclouen que el lideratge transformacional està relacionat positivament amb un ampli rang de resultats individuals i organitzatius. Així mateix, hi ha indici empíric que posa de manifest l'efectivitat de la combinació de lideratge transformacional i de recompensa contingent (Woods i West, 2010), i especialment en relació amb estils de lideratge liberal.

Així i tot, aquesta aproximació també ha rebut crítiques, entre les qual n'hi ha dels mateixos autors que elaboren aquesta aproximació. Un dels pressupòsits de l'aproximació transformacional és la relació entre el lideratge transformacional i la capacitat moral dels líders. Concretament, aquesta aproximació parteix del supòsit que les accions transformadores dels líders es basen a transcendir els interessos de líder i seguidors per a convertir-se d'alguna manera en una referència moral que transforma els seguidors. No obstant això, tal com assenyala Avolio (2010), en diversos moments del desenvolupament de la seva teoria es van plantejar la possibilitat que les mesures de lideratge transformacional poguessin estar emmascarant el que ell i el seu col·lega Bass consideraven lideratge transformacional autèntic i un tipus de lideratge pseudo-transformacional, això és, un líder que sembla transformacional però que en realitat no ho és. Aquesta preocupació s'ha vist incrementada per uns quants exemples en l'àmbit econòmic i organitzatiu de líders que aparentment lideraven les seves organitzacions seguint aquests patrons de carisma, inspiració motivacional, etc., però que finalment les han conduïdes al col·lapse o la ruïna en pro dels seus interessos personals (per exemple, el cas dels directius Kenneth Lay i Jeffrey Skilling de la banca Enron o el cas de l'estafa piramidal de Bernard Madoff). Centrant-se en aquest component moral i amb l'objectiu de distingir el lideratge transformacional autèntic del que no ho és, s'elabora l'aproximació al lideratge autèntic (Avolio i Gardner, 2005; Luthans i Avolio, 2003). L'objectiu fonamental és mirar de determinar què és el que permet de veritat el desenvolupament d'un lideratge genuí.

#### **2.4. Lideratge autèntic**

Luthans i Avolio defineixen el lideratge autèntic de la manera següent:

“Un procés que sorgeix tant de capacitats psicològiques positives com d’un context organitzatiu altament desenvolupat del qual resulten un alt nivell d’autoconsciència i conductes positives autoregulades tant en els líders com en els seus col·laboradors, que condueixen a un autodesenvolupament positiu” (2003, pàg. 243).

Des d’aquesta perspectiva, el concepte d’*autenticitat* fa referència a la manera en què actuen els líders com a posseïdors de les seves pròpies experiències (valors, pensaments, emocions i creences) i, per tant, de manera conseqüent amb el seu jo de veritat, expressant realment què pensen i en què creuen (Avolio i Gardner 2005). Actualment, en la bibliografia hi ha acord a considerar quatre components del lideratge autèntic (Avolio, Walumbwa i Weber, 2009):

- Autoconeixement o autoconsciència. Implica que el líder sigui conscient de les seves fortaleses i limitacions, que entengui com el perceben els altres.
- Ètica. Proposa alts estàndards de conducta ètica per evitar pressions externes i demostrar-los en el comportament amb accions i no pas amb paraules (codis de conducta, tallers de sensibilització sobre els valors i l’impacte que tenen en els resultats).
- Tractament equilibrat de la informació. Fa referència a l’habilitat per a analitzar la informació de manera objectiva i per a recaptar informació i opinions dels altres abans de prendre decisions. Al mateix temps, assenyala la capacitat per a tenir el seu propi criteri per a prendre les seves pròpies decisions. Implica evitar els favoritismes i mantenir una conducta imparcial.
- Transparència i obertura en les relacions. Grau en què el líder reforça un diàleg obert amb les altres persones, promou la proposta i presentació d’idees, desafía els seus propis coneixements i demana l’opinió dels altres sobre les qüestions clau per a l’organització. El nivell d’obertura es pot posar de manifest en accions senzilles i concretes com deixar les oficines obertes i crear espais de reunió, però sobretot en el tipus d’interacció que el líder té amb els seus col·laboradors.

La recerca desenvolupada des d’aquesta aproximació encara és molt recent però les recerques que s’han fet fins ara han posat de manifest que els quatre components identificats són diferents entre si, que formen un factor de segon ordre (lideratge autèntic) diferent d’altres constructes de lideratge i que ofereixen informació única respecte a aquesta variable. Així mateix, s’han trobat relacions positives i significatives amb diversos resultats organitzatius com la conducta de ciutadania organitzativa, el compromís organitzatiu, la satisfacció amb el supervisor i l’acompliment (Avolio i altres, 2009).

## 2.5. Lideratge emocional

Com hem vist, hi ha un gran nombre de recerques que han analitzat els processos de lideratge, què fan els líders, com són, com prenen decisions, etc. No obstant això, no hi ha gaires treballs que hagin analitzat els efectes dels seus sentiments, estats d'ànim i emocions en l'efectivitat que tenen com a tals. L'interès que ha desenvolupat la psicologia en general (i específicament en l'àmbit organitzatiu i laboral) pel rol de les emocions en el comportament humà també s'ha estès a l'àmbit de la recerca sobre lideratge. De fet, el 2002, una de les revistes més influents en la recerca sobre lideratge, *The Leadership Quarterly*, va dedicar un monogràfic a aquest tema. En aquest número, Humphrey (2002) posava de manifest, analitzant els diversos articles presents en el monogràfic esmentat, la importància de les emocions sobre alguns dels aspectes clau en la recerca sobre lideratge: l'empatia com a tret característic del lideratge efectiu, la gestió de les emocions en els equips de treball perquè funcionin correctament, l'efecte de les emocions mostrades pels líders en les percepcions que en tenim, o la influència d'una gestió eficaç de les emocions sobre l'acompliment dels col·laboradors. En aquest sentit, alguns autors han assenyalat que el lideratge és intrínsecament un procés emocional ja que, en gran part, la funció de lideratge està relacionada amb la influència exercida sobre els altres en mostrar emocions que, al seu torn, evoquin emocions en els seus seguidors. Són les visions carismàtiques i transformacionals del lideratge les que excepcionalment s'han acostat a assenyalat aquest component emocional del lideratge (Bono i Ilies, 2006; George, 2000). Malgrat això, el rol de les emocions en el procés de lideratge encara no està gaire estudiat en la bibliografia.

El desenvolupament del concepte d'*intel·ligència emocional* en els anys noranta per John Mayer i Peter Salovey i la difusió que en va fer el periodista David Goleman van fer que aquest concepte tingués un fort impacte en l'opinió pública en general i en la recerca organitzativa en particular. La intel·ligència emocional ha estat definida com "l'habilitat per a percebre emocions, accedir-hi i generar-ne, per a entendre les emocions i el coneixement emocional i per a regular les emocions de manera reflexionada i també per a promoure el creixement intel·lectual i emocional" (Mayer i Salovey, 1997, pàg. 5). Així, doncs, en termes generals, es consideren quatre aspectes o dimensions per a definir la intel·ligència emocional: el reconeixement i expressió d'emocions, l'ús de les emocions per a millorar els processos cognitius i la presa de decisions, el coneixement sobre les emocions i la gestió de les emocions. Una de les tasques dels líders és entusiasmar la gent o fer-la ser cauta quan la decisió ho requereix. L'expressió de les emocions adequades i el contagi emocional dels líders envers els subordinats pot tenir un paper clau en aquest procés (Kelly i Barsade, 2001). En aquest sentit, algunes recerques han mostrat una relació positiva entre el desenvolupament de determinats estils de lideratge per part del líder i alts nivells d'optimisme en els seguidors (McCull-Kennedy i Anderson, 2002).

### Lectura recomanada

*The Leadership Quarterly* (2002). Número 13. Número especial sobre lideratge emocional.

### Lectura recomanada

D. Goleman (2001). *Intel·ligència emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.



En el procés de presa de decisions, l'ús d'emocions negatives pot ser rellevant per a centrar l'atenció en el problema, detectar errors i problemes o fer un processament acurat de la informació. Les emocions positives, per la seva banda, han estat relacionades amb el desenvolupament de més creativitat, pensament integrat, raonament inductiu. Finalment, la diversitat emocional permet fer una planificació més flexible, generar múltiples alternatives i ampliar la perspectiva en els problemes (George, 2000; Salovey i Mayer, 1990).

També pot ser rellevant en l'exercici del lideratge el coneixement que tinguin els líders sobre les emocions, els determinants i conseqüències d'aquestes emocions i la manera com evolucionen amb el pas del temps (per exemple, saber que la por i l'ansietat poden evolucionar a un estat d'ànim d'apatia o d'agitació). També la consideració de les conseqüències de les emocions i dels estats d'ànim propis pot ajudar a prendre bones decisions (per exemple, endarrerir una reunió per a comunicar canvis fins que ens hagi passat el mal humor o la tristesa).

La gestió de les emocions pròpies i les dels altres és un aspecte especialment important per a líders centrats en la tasca, per a ajudar-los a posposar la recompensa mentre treballen en tasques durant moltes hores, superar les frustracions que tenen davant els problemes que es plantegin, mantenir la confiança encara que afrontin objectius difícils i, en general, mostrar entusiasme per a acabar les tasques (George, 2000). Per la seva banda, Pescosolido (2002) proposa que els líders gestionin les emocions de dues maneres. En moments d'ambigüitat poden desenvolupar una interpretació de la resposta emocional que sigui més favorable a les necessitats del grup (per exemple, fer veure un estat de frustració com una oportunitat per al grup de millorar les seves estratègies per a assolir l'objectiu i no pas com un símptoma de la impossibilitat d'assolir-lo). D'altra banda, la gestió de les emocions es desenvolupa creant experiències emocionals compartides que augmenten la moral i la solidaritat en el grup.

Partint de la definició d'*intel·ligència emocional* i del paper que s'atribueix a aquest tipus d'intel·ligència en l'èxit en diferents aspectes de la vida, George (2000) mira de dilucidar la importància que té en l'efectivitat del lideratge. Per a això parteix de les diferents aproximacions a l'estudi del lideratge i de la bibliografia que mira de sintetitzar els avenços que hi ha hagut en la recerca en aquest àmbit (per exemple, Yukl, 2002, 2010) identificant què es considera un lideratge efectiu i com contribueix a desenvolupar cadascun d'aquests aspectes del lideratge efectiu la intel·ligència emocional. Concretament, George (2000) identifica cinc elements essencials del lideratge efectiu:

- 1) desenvolupar un sentit col·lectiu de les metes i objectius i la manera d'assolir-los;

- 2) fer créixer en els altres el sentit d'importància de les conductes i activitats laborals;
- 3) generar i mantenir l'entusiasme, la confiança i l'optimisme en l'organització i també la cooperació i la confiança;
- 4) fomentar la flexibilitat en els processos de presa de decisions i de canvi, i
- 5) establir i mantenir una identitat amb sentit per a l'organització.

Així, per exemple, respecte al primer d'aquests elements, desenvolupar un sentit col·lectiu de les metes i objectius i la manera d'assolir-los, George (2000) assenyala que la intel·ligència emocional dels líders (per exemple, usant les emocions positives, essent conscients de les emocions negatives) pot servir per a millorar el processament d'informació dels membres dels seus equips sobre els desafiaments, les amenaces i les oportunitats que tenen les organitzacions, i també per a desenvolupar més creativitat, un pensament positiu i flexibilitat. Tant un element com l'altre són factors necessaris per a desenvolupar la visió de l'equip i dirigir-la a assolir objectius.

Pel que fa al segon element, per a desenvolupar en els altres el sentit d'importància de les conductes i activitats laborals, els líders alts en intel·ligència emocional poden fer servir els seus estats d'ànim positius i les seves emocions per a veure quines han de ser les principals millores necessàries en la seva organització. Al mateix temps, els líders alts en intel·ligència emocional són conscients de l'efecte negatiu d'un estat d'ànim negatiu. L'expressió de confiança dels líders en els subordinats serveix per a fer-los elevar els nivells d'autoeficàcia i centrar-se en les tasques necessàries.

En relació amb el tercer element, per a generar i mantenir entusiasme, els líders han de saber valorar com se senten els seus seguidors i com poden influir en aquests sentiments o emocions. També han de ser capaços de saber com reaccionen els seguidors davant diferents circumstàncies o esdeveniments.

Sobre el quart element, per a fomentar la flexibilitat en els processos de presa de decisions i de canvi, la intel·ligència emocional dels líders els permet que les emocions actuïn com a senyals per a dirigir la seva atenció i alhora evitar que aquestes emocions es dirigeixin a temes menys prioritaris.

Finalment, respecte al darrer element, per a establir i mantenir una identitat amb sentit per a l'organització, no pot estar deslligat de les emocions que genera aquesta organització. Els valors, les normes i les creences no estan deslliats de l'emoció. Per a desenvolupar i transmetre la cultura organitzativa, els líders han d'evocar també diferents emocions que motivin els seus seguidors a mantenir un determinat sentit d'identitat col·lectiva.

### 3. Lideratge d'equips

L'estudi del lideratge d'equips ha tingut un ampli impacte en la bibliografia en els últims anys, en gran part generat per la importància que han cobrat els equips en els entorns laborals i organitzatius. Generalment, quan s'ha tractat el lideratge en els equips, el que s'ha fet és aplicar els coneixements que es tenen sobre les teories de lideratge desenvolupades en l'àmbit individual o organitzatiu en relació amb els equips (Burke, Díaz-Granados i Salas, 2011). No obstant això, els nous desenvolupaments en aquest àmbit han posat de manifest la necessitat de desenvolupar models específics que permetin entendre les especificitats i dinàmiques que es generen en els equips de treball. Al mateix temps, davant una recerca centrada fonamentalment en el lideratge formal, els desenvolupaments més actuals posen de manifest la necessitat d'atendre els aspectes informals del lideratge, i també l'emergència que tenen com a fenomen grupal. En aquest sentit, hi ha diversos autors que han assenyalat la necessitat d'analitzar funcions, estils i conductes de lideratge dirigits específicament a desenvolupar els processos integrats, adaptats i coordinats que requereix el funcionament adequat dels equips de treball. En l'actualitat ja hi ha més d'un model conceptual sobre lideratge d'equips (per exemple, Day, Gronn i Salas, 2004; Hackman i Walton, 1986; Kozlowski i altres, 1996; Zaccaro i altres, 2001). La recerca empírica sobre aquest tema no és tan gran.

En els últims anys també s'han fet diverses revisions sobre lideratge d'equips (Burke i altres, 2006; Kozlowski, Watola, Jensen, Kim i Botero, 2009; Mathieu, Maynard, Rapp i Gilson, 2008; Morgeson i altres, 2010; Zaccaro i altres, 2009). La major part sembla que coincideixen en tres aspectes al voltant dels quals ha girat la recerca que s'ha fet en les últimes dècades sobre el lideratge d'equips (Rico, Alcover de la Hera i Taberner, 2011): la consideració del lideratge com una cosa externa a l'equip, el *coaching* (l'entrenament) i el lideratge distribuït.

1) Des d'una consideració del **lideratge com una cosa externa a l'equip**, s'entén com una sèrie de funcions que permeten satisfer les necessitats del grup (McGrath, 1962), i per tant es defineix els líders com els qui assumeixen aquestes funcions. Així, doncs, el lideratge dels equips se centra fonamentalment a satisfer les necessitats crítiques per als equips. Així, per exemple, Zaccaro i altres (2001) defineixen els líders efectius com aquells que assumeixen qualsevol funció de rol que es requereixi en l'equip i consideren que la seva funció principal és determinar les funcions que falten o que no es tracten adequadament en l'equip i dur-les a terme o fer que es duguin a terme.

2) **Coaching (entrenament)**. Un altre dels aspectes que ha rebut atenció en els últims anys és l'anàlisi sobre la manera com els líders poden ajudar els equips amb activitats relacionades amb el *coaching* (per exemple, Wageman, 2001). En aquest sentit, el *coaching* s'ha definit com una interacció directa del líder amb

un equip amb l'objectiu d'ajudar els seus membres perquè facin servir els seus recursos col·lectius de manera adequada i de manera coordinada per a portar a terme les seves tasques (Hackman i Wageman, 2005). Aquests últims autors revisen la recerca i la teoria generada entorn d'aquest aspecte del lideratge per identificar els tipus de conducta de *coaching* que ajuden els equips a ser més efectius. En aquest procés identifiquen tres aproximacions teòriques i una d'eclèctica de naturalesa atèrica sobre la base de les quals proposen la seva pròpia teoria. Com a resultat d'això, identifiquen com a funcions de *coaching* les intervencions que impedeixen les pèrdues i promouen els guanys en els tres processos d'acompliment de l'equip: l'esforç de l'equip per dur a terme la tasca col·lectivament, l'ajust de les estratègies d'acompliment a la tasca requerida, i el coneixement i les habilitats que aporten els membres de l'equip per portar a terme la tasca. En aquest sentit, s'entén que el lideratge d'equips pel que fa a *coaching* tindria una triple dimensió: motivacional, consultiva i educativa.

3) Finalment, el **lideratge distribuït** fa referència a una propietat emergent dels equips. Davant les aproximacions que consideren aquest constructe una funció exercida per un element extern a l'equip, el líder, entenen el lideratge com a resultat de la distribució d'aquestes funcions entre diferents membres de l'equip (Rico i altres, 2011).

Encara que hi ha diverses maneres en què es pot entendre aquest concepte, una de les definicions més citades del lideratge distribuït o compartit és la de Pearce i Conger (2003, pàg. 1): "Un procés dinàmic i d'influència interactiva entre els membres dels grups per als quals l'objectiu és liderar-se els uns als altres per assolir els objectius del grup, de l'organització o de tots dos. Aquest procés d'influència implica tant influència lateral com influència vertical ascendent i descendent". En aquest sentit, el lideratge és considerat un resultat de la interacció en el grup més que no pas un antecedent (*input*). A més, parteix dels supòsits següents: que el lideratge sorgeix de la interacció en els grups, que les fronteres del lideratge són obertes i que diferents tipus de perícia en les capacitats de lideratge es distribueixen entre molts, i no pas entre uns quants (Bennett, Harvey, Wise i Woods, 2003).

Alguns treballs han proporcionat una revisió comprensiva de la bibliografia en aquest àmbit (Bennett i altres, 2003; Day i altres, 2004; Pearce i Conger, 2003), però no hi ha gaire recerca que hagi mesurat de veritat el lideratge distribuït i els efectes que té sobre el grup. La major part de la recerca ha mostrat efectes positius del lideratge distribuït sobre els resultats de l'equip, però alguns treballs han mostrat que no sempre és així (Rico i altres, 2011). També s'ha assenyalat que aquest tipus de lideratge podria ser més recomanable en situacions en què el grau d'interdependència de la tasca és alt i no gaire aconsellable quan els equips són en les primeres fases del desenvolupament, sobretot pels costos temporals que implica (Burke i altres, 2011). En aquest sentit, s'ha recomanat la necessitat d'atendre diferents aspectes o característiques dels grups i de l'entorn de treball que facilitin el desenvolupament del lideratge distribuït o que puguin mitjançar en aquesta relació i modular-la. Així, per exemple, s'ha

suggerit que algunes característiques de l'entorn organitzatiu com tenir un objectiu comú en l'equip, el suport mutu o la veu (capacitat perquè els membres de l'equip expressin les seves opinions) poden ser variables que l'afavoreixin (Avolio i altres, 2009). De la mateixa manera, s'ha apuntat que cal examinar com pot afectar el lideratge extern a la motivació de l'equip per a autodirigir-se i compartir el lideratge (Carson, Tesluk i Marrone, 2007).

### **3.1. Lideratge d'equips i eficàcia grupal**

Generalment, tots els models d'eficàcia grupal inclouen el lideratge com un dels factors intervinents per a aconseguir aquesta eficàcia. De fet, una de les qüestions que desencadena més interès en l'estudi de la funció de lideratge en els equips de treball és determinar el rol que exerceixen els líders dels equips de treball per a aconseguir el desenvolupament d'equips eficaços (per exemple: Hackman i Wageman, 2005; Kozlowski i altres, 1996; Zaccaro i altres, 2001). La major part de la recerca que s'ha fet fins ara ha posat de manifest l'impacte positiu del lideratge en l'eficàcia grupal. Així, per exemple, una de les metanàlisis més recents (Burke i altres, 2006) posa de manifest que tant les conductes orientades a les relacions com les conductes orientades a la tasca han mostrat relacions positives amb l'efectivitat percebuda de l'equip.

Com hem assenyalat en l'apartat precedent, la recerca que ha mirat de determinar el rol del lideratge (i els líders) en l'eficàcia grupal generalment considera el lideratge una cosa externa a l'equip. Aquesta aproximació funcional a l'estudi del lideratge grupal considera que el lideratge afecta l'eficàcia grupal mitjançant la influència que té sobre diversos processos grupals com els motivacionals, els cognitius o els afectius (Burke i altres, 2011). En aquest sentit, hi ha models com el de Zaccaro i altres (2001) que, basant-se en les funcions de lideratge identificades per Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin i Hein (1991), proposen que una sèrie de funcions de lideratge com la cerca i estructuració d'informació, l'ús de la informació en la resolució de problemes, i la gestió de recursos de personal i de recursos materials influeixen sobre aquests processos i fan que aquests processos, al seu torn, generin resultats més o menys eficaços en els equips.

Ampliant aquesta perspectiva funcional centrada en el lideratge com una cosa externa a una visió general sobre el lideratge en els equips independentment de la font d'aquest lideratge, Morgeson i altres (2010) fan una revisió de la bibliografia en què miren de determinar les funcions de lideratge en l'equip o què hi falta perquè funcioni efectivament. En concret, aquests autors descriuen quinze funcions de lideratge d'equip que permeten als equips satisfer les seves necessitats crítiques. A més, distingeixen entre funcions que són clau en la fase de transició i en la fase d'acció.

En la fase de transició, el principal objectiu de l'equip està dirigit a establir els processos i les estructures que li permetin aconseguir després un alt grau d'efectivitat. Hi ha una sèrie de funcions de lideratge que tenen prioritat en els

equips en aquesta fase, com compondre l'equip, definir la missió, establir expectatives i objectius, estructurar i planificar, entrenar i desenvolupar l'equip, crear sentit o donar retroacció (*feedback*).

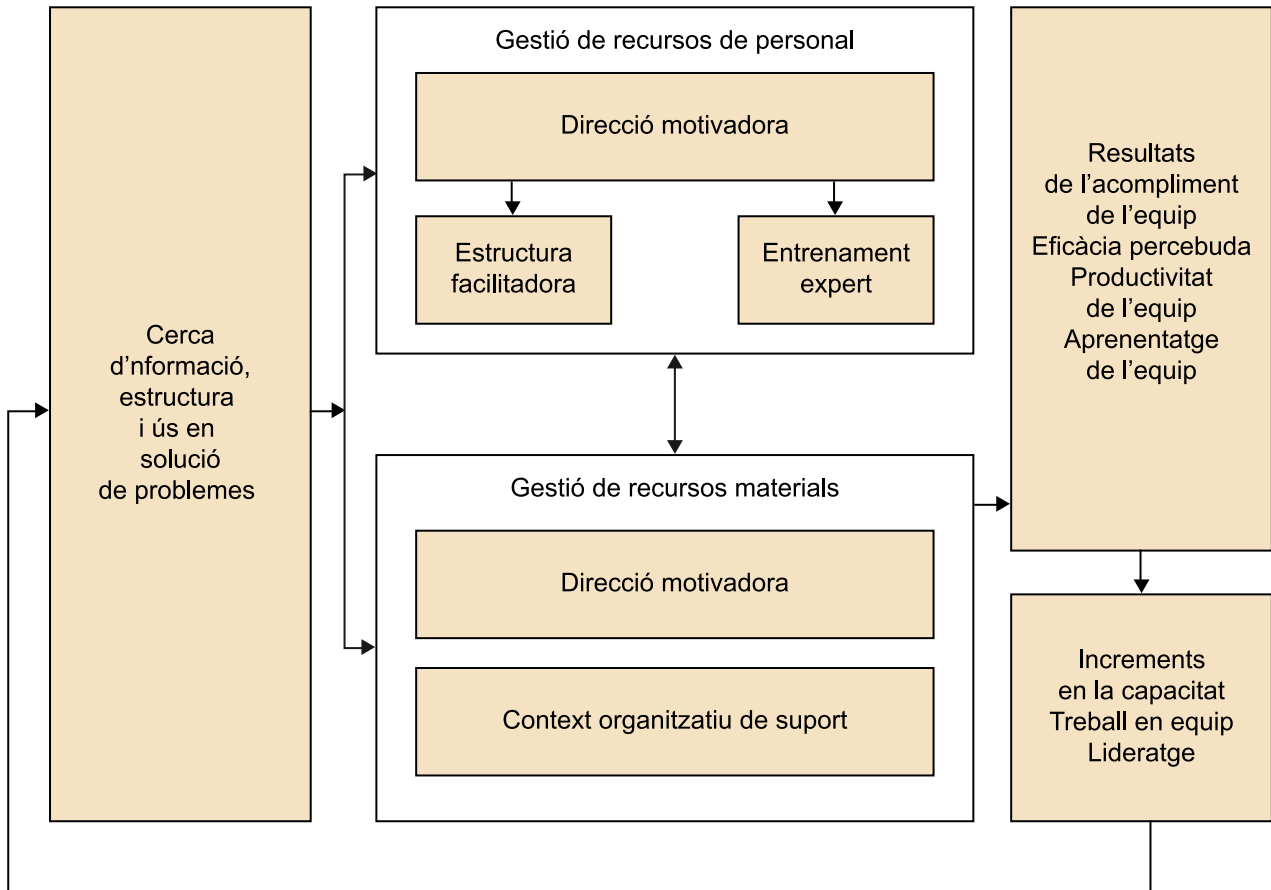
En la fase d'acció, la major part de les activitats de l'equip tenen com a meta assolir els objectius propis de l'equip. Així, doncs, en aquesta fase les principals funcions de lideratge són el monitoratge, gestionar els límits de l'equip, crear desafiaments per a l'equip, desenvolupar la tasca de l'equip, resoldre problemes, proporcionar recursos, animar a l'autogestió de l'equip o donar suport al desenvolupament del clima social de l'equip.

Burke i altres (2006) també miren de desenvolupar un model de lideratge efectiu en els equips de treball integrant dues aportacions diferents: les funcions de lideratge identificades per Fleishman i altres (1991), que hem vist més amunt, i les condicions per a l'efectivitat del treball en equip proposades per Hackman (2002). El model de Hackman, al contrari que el de Fleishman, no se centra en les funcions de lideratge sinó a identificar les condicions que els líders poden crear per facilitar l'efectivitat dels equips. A més, diferencien entre condicions centrals o necessàries i condicions facilitadores. Respecte a les centrals assenyalen les següents: a) la necessitat que els equips siguin reals, és a dir, que tinguin una tasca i uns límits clars, certa estabilitat en la pertinença i una autoritat específica per a gestionar els processos de treball; b) han d'oferir una guia o direcció estimulants o motivadora, i c) han de tenir una estructura que permeti assolir els seus objectius. Respecte a les facilitadores, Hackman (2002) assenyalen les següents: a) un context organitzatiu de suport i b) un *coaching* (entrenament) expert.

Segons Burke i altres (2006), aquests dos models es poden combinar per a entendre més bé com pot impactar el lideratge en l'eficàcia dels equips de treball (vegeu la figura 2).

Els líders busquen en l'entorn la informació rellevant per a fer-la servir de guia en la solució de problemes. A partir d'aquí, desenvolupen una línia d'acció proporcionant una direcció motivadora a l'equip en relació amb aquesta línia d'acció, que alhora serveix per a guiar la gestió de recursos de personal i la gestió de recursos materials. A més, per a gestionar adequadament el personal, el líder ha de desenvolupar una estructura d'equip que faciliti l'assoliment dels objectius i ha de fer un *coaching* permanent amb els seus membres per a fer-los desenvolupar i donar-los suport. Per a gestionar adequadament els recursos materials, el líder ha de crear un context organitzatiu de suport.

Figura 2. Lideratge i eficàcia grupal



Font: Burke i altres, 2006

Finalment, també s'ha investigat en certa manera la relació entre el lideratge distribuït i l'eficàcia grupal. En general, la recerca que s'ha fet ha mostrat relacions positives significatives amb l'acompliment en els equips, i s'ha trobat que explica l'acompliment en els equips fins i tot més bé que el lideratge vertical (Burke i altres, 2011). En canvi, no s'ha estudiat tant la relació que té amb l'emergència de diferents processos grupals com la coordinació i la col·laboració en els equips de treball.

## 4. El desenvolupament del lideratge

Com hem comentat en l'apartat sobre les aproximacions a l'estudi del lideratge, un dels debats presents en el desenvolupament d'aquest estudi ha estat si el lideratge és una cosa que es pot desenvolupar i entrenar o, per contra, està relacionat amb capacitats innates que es poden identificar. Les recerques que s'han fet amb parelles de bessons idèntics han posat de manifest que entorn d'un 70% de la variància en l'eficàcia del lideratge és deguda a aspectes contextuals o de desenvolupament i que, per tant, mostra suport a la importància de la formació i l'entrenament en el desenvolupament de les competències de lideratge enfront del pes dels aspectes hereditaris, que explicava únicament un 30% de la variància (Avolio, 2010). En l'actualitat no hi ha gaire recerca que hagi posat a prova els beneficis dels programes de desenvolupament de lideratge en l'efectivitat d'aquest lideratge. Tal com assenyala Avolio (2010) en la revisió que fa sobre la recerca existent, només van trobar 201 estudis que analitzessin si el lideratge es podia canviar sistemàticament, i d'aquests estudis únicament un terç eren realment intervencions dirigides a desenvolupar el lideratge. No obstant això, en la metanàlisi de Reichard i Avolio (2005, a Avolio, 2010) sobre intervencions en l'àmbit del desenvolupament del lideratge, van trobar que les intervencions analitzades tenien un efecte positiu en el canvi en el lideratge. De fet, la probabilitat d'èxit en el desenvolupament del lideratge dels grups experimentals va ser d'un 70% enfront del 30% en els grups de control.

Cal tenir en compte que l'efectivitat dels programes de desenvolupament i entrenament del lideratge està relacionada estretament amb els elements de disseny, i per tant és crucial atendre'ls perquè es porti a terme de manera efectiva. Partint de la recerca que hi ha sobre aquest tema, alguns autors han mirat d'identificar els factors que determinen l'èxit dels programes d'entrenament de líders. Així, per exemple, Yukl (2010) identifica vuit factors:

- Objectius clars d'aprenentatge.
- Contingut ben significatiu d'aprenentatge.
- Seqüenciació adequada del contingut.
- Combinació adequada de mètodes d'aprenentatge (jocs de rol o *role playings*, presentacions orals, *coaching* o entrenament, exercicis de l'experiència, etc.).
- Oportunitat per a la pràctica activa.
- Retroacció adequada, rellevant i a temps.
- Promoció de l'autoconfiança de les persones que són entrenades.
- Seguiment de les activitats.



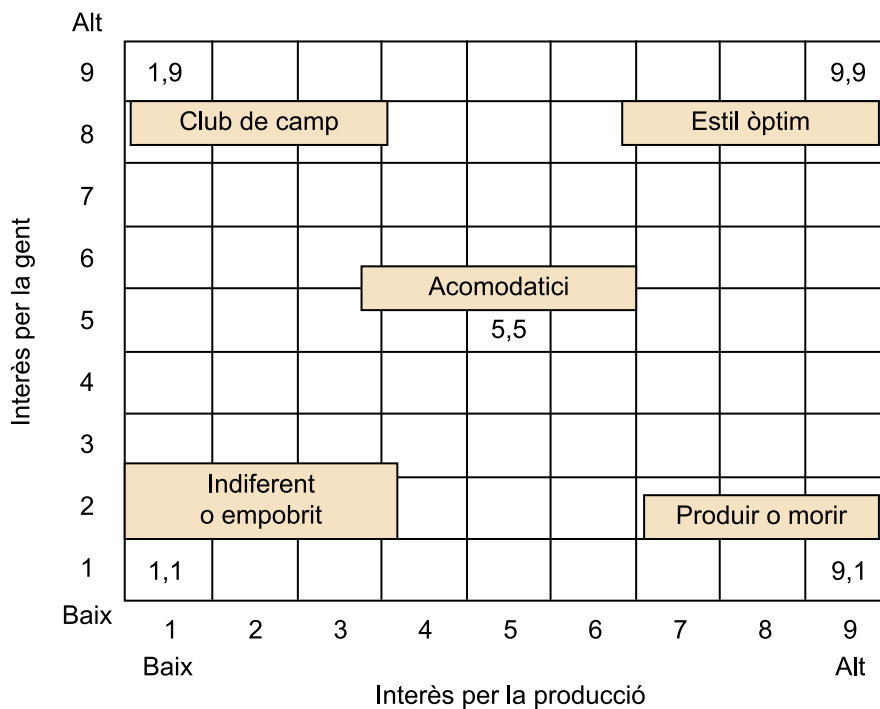
En la bibliografia sobre lideratge s’han proposat diversos models de desenvolupament de lideratge que parteixen de les diferents aproximacions teòriques revisades més amunt per a fer propostes sobre la manera de millorar els estils, les capacitats o les competències dels líders. En els apartats següents revisarem dos exemples. Cal tenir en compte que el desenvolupament del lideratge ocupa una àmplia varietat de professionals i empreses que s’hi dediquen i que, al seu torn, hi ha moltes empreses i organitzacions que destinen bona part del capital a aquestes activitats. Al final d’aquest apartat comentarem algunes de les intervencions utilitzades amb aquest propòsit.

**4.1. Models basats en estils de lideratge: la malla gerencial de Blake i Mouton**

Un dels models pioners en el desenvolupament del lideratge el van proposar Blake i Mouton als anys seixanta (Peiró, 1990). Aquests autors parteixen de les aproximacions conductuals a l’estudi del lideratge que distingeixen entre conductes orientades a la tasca (o la producció) i a les relacions per a proposar un model, la malla gerencial de Blake i Mouton, que, entre altres intervencions de desenvolupament organitzatiu, vol servir per a avaluar els estils de lideratge i proposar maneres de desenvolupar-lo.

Fent una combinació entre el grau en què l’estil de lideratge està orientat a la producció o a les relacions, aquests autors identifiquen cinc combinacions d’estils de lideratge diferenciats (vegeu la figura 3): l’estil empobrit o indiferent, l’estil club de camp, l’estil produir o morir, l’estil acomodaticí i l’estil òptim o d’equip.

Figura 3. Malla gerencial de Blake i Mouton



Font: Peiró, 1990

L'estil empobrit és una combinació de baixa orientació a les persones i baixa orientació a la producció. Aquest estil mira d'evitar qualsevol responsabilitat o problema, practicant un estil de delegar i desaparèixer, fer poc o no fer res. L'estil club de camp combina una alta orientació a les persones i baixa a la producció. Aquest tipus de líder procura promoure l'harmonia i la bona voluntat entre les persones intentant disminuir els conflictes o qualsevol cosa que pugui causar inconvenients entre les persones amb l'esperança que les coses continuaran bé en la situació del treball. L'estil produir o morir respon a una alta orientació a la producció i baixa a les persones. Aquest estil se centra a aconseguir resultats i fixar terminis breus per a assolir objectius, pressionant i fent servir un estil coercitiu quan aquests objectius no es compleixen i recompensant, sobretot econòmicament, quan s'obtenen. L'estil acomodatiu és el que presenta nivells mitjans d'orientació tant a la producció com a les persones. En aquest estil, el líder mira de balançar i arribar a un compromís entre les necessitats de producció i les personals, però sense poder satisfer per complet cap de les dues. Finalment, l'estil òptim de lideratge o lideratge d'equip és aquell en què es dona una combinació d'alts nivells d'orientació a la producció i a les persones. Per a Blake i Mouton, aquest és l'estil que cal desenvolupar ja que és el que produeix les situacions en què les persones estan més involucrades i hi ha nivells més alts de productivitat. Per contra, els líders orientats únicament a la producció porten els seus subordinats o seguidors a situacions d'alta insatisfacció que acaben afectant l'acompliment. El cas contrari, els líders orientats únicament a les persones, a reduir conflictes i a mantenir les relacions també tenen un impacte negatiu en l'assoliment dels objectius.

Contràriament al que proposen les aproximacions situacionals al lideratge, el model plantejat per aquests autors considera que perquè el lideratge porti a la màxima eficiència l'organització no s'ha d'adaptar l'estil de lideratge considerat òptim a la situació particular, ja que aquesta situació podria ser disfuncional. Per contra, advoquen per un canvi en les situacions en què els estils de lideratge més adaptatius no es corresponen amb l'òptim (alta orientació a la producció i a les relacions).

#### **4.2. Models basats en desenvolupament de competències: el model de valors en competència**

Bona part dels models actuals de desenvolupament directiu i de les habilitats de lideratge parteixen de l'elaboració d'un model de competències adaptat a les necessitats de les organitzacions en què es vol desenvolupar. Una de les definicions més acceptades del concepte de *competència* és possiblement la d'Ulrich, Brockbank, Yeung i Lake (1995), que assenyala que les competències són "els coneixements i les habilitats demostrades per un individu" (Ulrich i altres, 1995, pàg. 474), o dit d'una altra manera, són capacitats o potencialitats que s'aporten al lloc de treball i que es demostren perquè afegeixen un valor a l'empresa o organització.

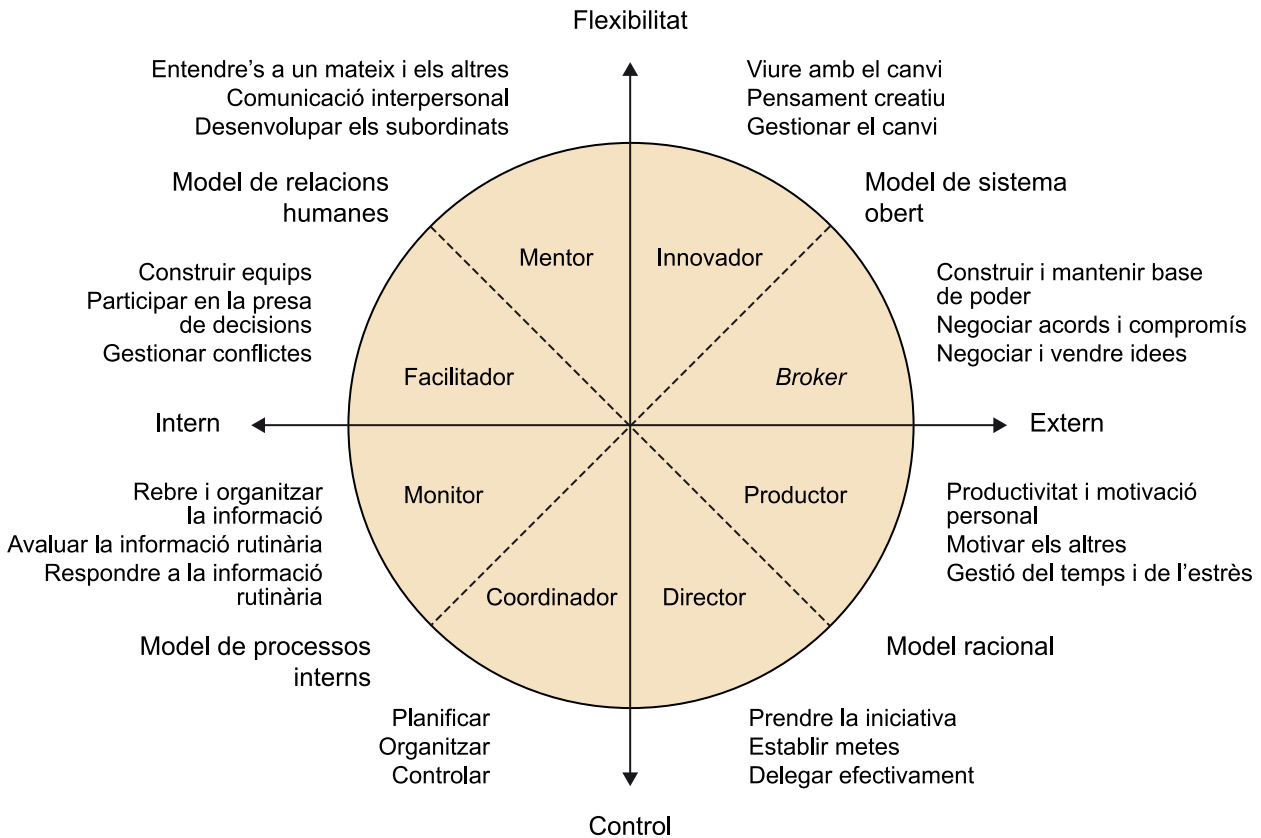
Algunes competències han estat relacionades sistemàticament per diversos autors amb un acompliment (Boyatzis i Saatcioglu, 2008). Aquests grups de competències són els següents:

- Competències d'intel·ligència cognitiva.
- Competències d'intel·ligència emocional o de relació intrapersonal.
- Competències de relació interpersonal.

Al seu torn, un model de competències es pot definir com una descripció específica detallada en termes conductuals de les habilitats i dels trets de personalitat que necessiten els treballadors per a ser efectius en la feina. Els models de competències formen un bon nucli entorn del qual es pot crear un conjunt de polítiques i tècniques de recursos humans interrelacionades lògicament. La major part dels models de desenvolupament de lideratge basats en competències ho entenen com una part de les activitats de direcció i, per tant, integren aquestes capacitats dins un model general de competències directives. Alguns dels exemples de models de competències directives els trobem en els elaborats per Boyatzis (1982), Quinn i altres (1990) i Goleman, Boyatzis i McKee (2002).

Quinn i col·laboradors elaboren un model de competències basat en les aportacions fetes des de diversos models de gestió que fan servir per a dissenyar intervencions orientades a desenvolupar competències directives i de lideratge. D'aquest marc teòric, aquests autors en diuen *model de valors en competència*. Concretament, per a elaborar-lo, van analitzar les diferents aproximacions a la comprensió de la direcció i el lideratge que hi havia, i van definir quatre grans models (model racional, model de processos interns, models de recursos humans i model de sistemes oberts) en funció de dues dimensions que situen com a eixos del model. L'eix vertical analitza els diferents models segons el grau de flexibilitat o control que proposen sobre la conducta en les organitzacions. L'eix horitzontal analitza els models segons si aquests models se centren més en els aspectes interns de la mateixa organització (l'estructura, la composició, etc.) o en les relacions amb l'exterior (relacions amb altres empreses, institucions o medi ambient) (vegeu la figura 4).

Figura 4. Model de valors en competència: rols i competències directives i de lideratge



Font: Quinn i col·laboradors, 1990

Cada model se situa en un quadrant entre tots dos eixos i té uns valors que s'oposen als dels altres. En el model racional s'emfatitzen valors com la productivitat i els beneficis i processos relacionats amb la clarificació de rols, l'anàlisi racional i la posada en marxa d'accions. El model de processos interns, per la seva banda, emfatitza l'estabilitat, la continuïtat i els processos relacionats amb la definició de responsabilitats i mesures i documentació. Enfront d'aquests models més centrats en el control, en el model de relacions humanes, cobren més importància els valors de compromís, cohesió i moral, i els processos centrals són la participació, la resolució de conflictes i la construcció de consens. Finalment, en el model de sistema obert, els valors clau són l'adaptabilitat i la cerca de suport extern i els processos centrals, l'adaptació política, la resolució de problemes creativa, la innovació i la gestió del canvi.

Aquests autors consideren que, encara que aquests models teòrics semblen totalment diferents, formen part tots plegats d'un constructe més ampli, el lideratge gerencial, i que cadascun està relacionat amb l'altre com un complement o com un contrast. En general, es vol que les organitzacions siguin adaptables i flexibles però també que siguin estables i estiguin controlades, es vol que creixin i adquireixin recursos i suport extern però també que tinguin controlada la gestió d'informació. De la mateixa manera, Quinn i altres (1990) consideren que els líders en les organitzacions requereixen tenir les competències que els permetin conjugar els valors i processos necessaris en cadascun dels

quatre quadrants del model proposat. Sobre la base d'això, proposen un model compost per vuit rols de direcció i lideratge i les competències respectives que formaran part del seu programa de desenvolupament directiu i de lideratge.

En relació amb el model racional identifiquen els rols de director i de productor, relacionats amb conductes dirigides a clarificar expectatives, definir problemes, establir objectius, etc., i competències com motivar els altres, prendre la iniciativa, fixar metes o delegar eficaçment. Hi ha dos rols que estan relacionats amb el model dels processos interns: el de monitor i el de coordinador. Aquests rols estan relacionats amb el control sobre complir normes, fer inspeccions, programar activitats, solucionar situacions de crisi, etc., i competències com planificar, controlar, avaluar informació rutinària. En relació amb el model de relacions humanes s'identifiquen els rols de facilitador i mentor. Les accions relacionades amb aquests rols són fomentar l'esforç col·lectiu, aconseguir treballar en equip i fer desenvolupar el personal, etc., i les competències necessàries per a dur-los a terme són, per exemple, crear equips i comunicar o gestionar el conflicte. Finalment, hi ha dos rols que estan relacionats amb el model de sistemes oberts: els rols d'innovador i de *broker*. Aquests rols reflecteixen els valors del model de sistemes oberts, la facilitació de l'adaptació i el canvi, el manteniment de la legitimitat externa i l'obtenció dels recursos externs i estan relacionats amb el desenvolupament de competències com gestionar el canvi, negociar i vendre idees, i el pensament creatiu.

### 4.3. Eines per a desenvolupar el lideratge

Les intervencions per al desenvolupament organitzatiu comporten el disseny de diferents situacions i experiències d'aprenentatge mitjançant les quals hi ha diferents persones en l'organització que poden prendre consciència dels estils, les característiques o el nivell de competències de lideratge que tenen, detectar aspectes de millora i desenvolupar accions encaminades a millorar-los. Hi ha diferents tipus d'intervencions orientades al desenvolupament del lideratge en les organitzacions i en els grups. Com hem assenyalat al començament d'aquest últim apartat, l'efectivitat d'aquestes intervencions depèn en gran manera del disseny que se'n faci, la qual cosa inclou l'efectivitat de les eines utilitzades. L'objectiu que es persegueix és el desenvolupament personal dels líders, però també la seva habilitat per a contribuir en els equips que dirigeixen i en el desenvolupament i canvi de l'organització (Watson, Naismith, McMillan i Farquharson, 2010).

Algunes de les eines que s'han fet servir més extensament són les avaluacions de 360 graus i les avaluacions per simulacre (*assessment centers*).

Les avaluacions de 360 graus es poden fer servir per a diferents propòsits en la pràctica organitzativa. En les intervencions per al desenvolupament de lideratge s'usen per a millorar l'acompliment dels líders a partir de l'avaluació que fan aquests líders i altres persones amb les quals treballen (subordinats, supervisors, clients, etc.) de les seves pròpies conductes i de l'efectivitat d'aquestes

conductes. Aquesta avaluació es fa amb qüestionaris els resultats dels quals es faciliten després als líders perquè reflexionin sobre les possibles discrepàncies entre les seves pròpies avaluacions i les dels altres. Les avaluacions es poden fer sobre diversos aspectes, des de característiques de personalitat fins a conductes concretes o estils de lideratge, i hi ha diversos qüestionaris, alguns amb més bones propietats psicomètriques que d'altres, que es poden fer servir en aquestes intervencions. Així mateix, la qualitat i efectivitat d'aquestes intervencions depèn del model de lideratge en què es fonamenta l'avaluació (vegeu, per exemple, el model *leadership 360* a Holt, Pollack i Radcliff, 2010).

Les avaluacions per simulacre consisteixen en un programa complex d'activitats en què els participants fan diversos exercicis d'avaluació relacionats amb el lloc per al qual es duu a terme la intervenció, que generalment inclouen tècniques de la safata (*in-basket technique*), discussions de grup sense direcció, test d'aptitud, exercicis de confrontació, entrevistes i exercicis escrits. L'objectiu de l'avaluació és que durant aquestes activitats es posin de manifest conductes rellevants per a un lideratge eficaç. Al costat d'aquestes activitats se solen fer servir fonts de retroacció múltiple (com l'avaluació de 360 graus) i un procés de reflexió intensiu.

Uns altres tipus d'eines comunes en desenvolupament de líders són els projectes de creixement personal, la rotació de llocs, els grups d'aprenentatge actiu, el *mentoring* (la mentoria), el *coaching* (l'entrenament), o l'*outdoor* (l'ús de programes vivencials) (West i Woods, 2011).

## Resum

L'estudi del lideratge és un dels temes que ha generat més bibliografia en el context organitzatiu i empresarial en els últims temps. Al llarg dels anys s'han elaborat diverses aproximacions a aquest estudi i se n'han destacat diversos aspectes per a mirar de determinar-ne l'efectivitat i la contribució a la vida organitzativa i grupal. Encara que no hi ha un acord unànime ni sobre la definició ni sobre la manera més adequada d'elaborar-lo, hi ha certes qüestions essencials compartides com el fet que el lideratge és un constructe complex i diferent del de direcció i que el lideratge eficaç és una funció de l'ajust entre el líder, els seguidors i la situació. Així mateix, en les últimes dècades s'ha posat de manifest que cal diferenciar els diferents nivells a què es pot analitzar i desenvolupar el lideratge, recalcant el desenvolupament de models de lideratge grupal i la consideració del lideratge mateix com un fenomen emergent en els grups. Finalment, les intervencions dirigides al desenvolupament del lideratge requereixen una anàlisi més a fons per a mirar de determinar-ne l'efectivitat.





## Activitats

### 1. Lideratge efectiu i aproximacions al lideratge

Penseu durant uns minuts en un líder destacat que hàgiu conegut. Idealment, seleccioneu algú que hagi estat el vostre supervisor o alguna persona amb certa ascendència sobre vosaltres (un professor, un tutor) o, com a mínim, algú a qui hàgiu vist en acció. Reflexioneu sobre les qualitats que té aquest líder i la manera en què penseu que aquestes qualitats es poden fer extensives als grans líders. Ara penseu en un líder inefectiu i torneu a reflexionar sobre les qualitats que té aquest líder o les que considereu que no té i que fan falta per a exercir un lideratge eficaç. Quines característiques detecteu en cadascun d'aquests dos líders de les que han assenyalat les diverses aproximacions a l'estudi del lideratge?

### 2. Rols de lideratge en els grups i equips de treball

Joc de rol per a analitzar l'emergència de rols de lideratge distribuït en els grups. Mentre estigueu treballant amb un grup de persones (pot ser un grup de treball acadèmic o en un entorn laboral), analitzeu quin tipus de rols de lideratge hi apareixen. Distingiu les aportacions que fa cada membre del grup i de quina manera una o diverses persones van assumint rols de lideratge centrat en la tasca o en les persones.

### 3. Desenvolupament del lideratge

Basant-vos en els models analitzats en el text sobre el desenvolupament del lideratge i les diferents aproximacions que s'han elaborat per a estudiar-lo, feu la vostra pròpia proposta de formació i entrenament per a líders d'equip.

## Exercicis d'autoavaluació

1. Què és el lideratge?
2. Quines diferències podeu identificar entre lideratge i direcció?
3. Definiu el lideratge formal i informal.
4. Fins a quin punt els líders neixen o es fan?
5. Quines característiques distingeixen un líder transformacional d'un que no ho és?
6. Al voltant de quins aspectes ha girat la recerca que s'ha fet en les últimes dècades sobre el lideratge d'equips?
7. Què és un model de competències?
8. Indiqueu els tipus d'eines utilitzades per al desenvolupament del lideratge.

## Solucionari

### Exercicis d'autoavaluació

1. Un procés d'interacció entre dues o més persones, en el qual es produeix una influència sobre les interpretacions que fan les persones del seu context, els objectius que cal assolir, l'organització d'activitats, la motivació de les persones, el manteniment de relacions cooperatives i del treball en equip i la consecució de suport i cooperació de fora l'organització.

2. Es poden identificar diferències entre tots dos conceptes tant en els objectius i l'orientació temporal com en les funcions, els trets que defineixen les persones que exerceixen aquests rols, la font de poder i influència i el tipus de relació que s'estableix amb els altres. La direcció està orientada cap a l'estabilitat i el curt termini i es caracteritza per les funcions de planificació, organització, direcció, coordinació i control; els trets característics són analític, calculador, estructurat i ordenat; el seu poder es basa fonamentalment en la posició, i la relació que estableix amb els altres és la de subordinats. Per la seva banda, el lideratge té una visió cap al futur, el llarg termini i la innovació; com a funcions el defineixen que desenvolupa una visió i que orienta el canvi i la innovació; com a trets característics destaquen els de visionari, apassionat, creatiu i flexible; el seu poder es basa fonamentalment en característiques personals, i la relació que estableix amb els altres és la de seguidors.

3. El lideratge formal fa referència al lideratge que es produeix de manera establerta prèviament per l'organització, mentre que el lideratge informal és el que emergeix d'una manera espontània i no prevista abans en l'estructura jeràrquica o per l'organització.

4. Les recerques que s'han fet amb parelles de bessons idèntics han posat de manifest que entorn d'un 70% de la variància en l'eficàcia del lideratge és deguda a aspectes contextuals o de desenvolupament i, per tant, es mostra suport a la importància de la formació i l'entrenament en el desenvolupament de les competències de lideratge enfront del pes dels aspectes hereditaris, que explica únicament un 30% de la variància (Avolio, 2010).

5. Els quatre components del lideratge transformacional definits per Avolio i Bass són els que distingeixen un líder transformacional d'un que no ho és: carisma, inspiració motivacional, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada.

6. La consideració del lideratge com una cosa externa a l'equip, el *coaching* (l'entrenament) i el lideratge distribuït.

7. Una descripció específica detallada en termes conductuals de les habilitats i dels trets de personalitat que necessiten els treballadors per a ser efectius en la feina.

8. Avaluacions per simulacre, retroacció de 360 graus, projectes de creixement personal, rotació de llocs, grups d'aprenentatge actiu, el *mentoring* (la mentoria), el *coaching* (l'entrenament) i ús de programes *outdoor* (vivencials).

## Glossari

**competències** *f pl* “Coneixements i habilitats demostrats per un individu” (Ulrich i altres, 1995, pàg. 474), o dit d’una altra manera, capacitats o potencialitats que s’aporten al lloc de treball i que es demostren perquè afegeixen un valor a l’empresa o organització.

**direcció** *f* Activitats dirigides a aconseguir que les persones que formen part d’una organització assoleixin plegades els objectius que persegueix aquesta organització utilitzant els recursos disponibles de manera efectiva i eficient. Generalment, es consideren funcions de direcció la planificació, l’organització, el lideratge o direcció, la coordinació i el control.  
*en management*

**eficàcia grupal** *f* Capacitat mostrada i percebuda pel grup per a assolir els objectius.

**intel·ligència emocional** *f* Habilitat per a percebre emocions, accedir-hi i generar-ne, per a entendre les emocions i el coneixement emocional, per a regular les emocions de manera reflexionada i també per a promoure el creixement intel·lectual i emocional (Mayer i Salovey, 1997, pàg. 5).

**lideratge** *m* Procés d’interacció entre dues o més persones, en el qual es produeix una influència sobre les interpretacions que fan les persones del seu context, els objectius que cal assolir, l’organització d’activitats, la motivació de les persones, el manteniment de relacions cooperatives i del treball en equip i la consecució de suport i cooperació de fora l’organització (Yukl, 2010, pàg. 26).

**lideratge autèntic** *m* “Procés que parteix tant de l’existència de capacitats psicològiques positives com d’un context organitzatiu altament desenvolupat i que té com a resultat alts nivells d’autoconeixement i de conductes positives autoregulades pels líders i els seus col·laboradors que els condueixen a un autodesenvolupament positiu” (Luthans i Avolio, 2003, pàg. 243).

**lideratge d’equip** *m* Procés grupal que pot ser considerat tant una propietat externa al grup que influeix sobre el seu acompliment i eficàcia com un resultat emergent de la interacció entre els diferents components del grup.

**lideratge emocional** *m* Aplicació de la intel·ligència emocional en l’exercici del lideratge, entesa com a capacitat per a detectar i expressar les emocions pròpies i les dels altres i com a capacitat per a gestionar les emocions pròpies i les dels altres.

**lideratge transformacional** *m* Procés pel qual els líders ofereixen als seus seguidors una visió i un propòsit que els fa transcendir les necessitats a curt termini per a centrar-se en els objectius del grup i els motiva a estar disposats a fer més del que en un principi esperaven.

**management** *m* Vegeu **direcció**.

## Bibliografia

**Arvey, R. D.; Zhang, Z.; Avolio, B. J.; Kruger, R.** (2007). "Understanding the developmental and genetic determinants of leadership among females". *Journal of Applied Psychology* (vol. 92, pàg. 693-706).

**Avolio, B. J.** (2010). "Pursuing authentic leadership development". A: N. Nohria; R. Khurana (eds.). *Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Boston: Harvard Business Press.

**Avolio, B. J.; Bass, B. M.** (1990). *Basic Workshop in Full Range Leadership Development*. Binghamton, Nova York: Bass, Avolio and Associates.

**Avolio, B. J.; Gardner, W. L.** (2005). "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly* (vol. 16, pàg. 315-338).

**Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; Weber, T. J.** (2009). "Leadership: current theories, research and future directions". *Annual Review of Psychology* (vol. 60, pàg. 421-449).

**Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nova York: The Free Press.

**Bass, B. M.** (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Nova York: The Free Press.

**Bennett, N.; Wise, Ch.; Woods, P. A.; Harvey, J. A.** (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. Gloucestershire: National College for School Leadership.

**Bennis, W.; Nanus, B.** (1997). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nova York: Harper & Row.

**Bono, J. E.; Ilies, R.** (2006). "Charisma, positive emotions and mood contagion". *The Leadership Quarterly* (vol. 17, pàg. 317-334).

**Boyatzis, R. E.** (1982). *The Competent Manager*. Nova York: Wiley.

**Boyatzis, R. E.; Saatcioglu, A.** (2008). "A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education". *Journal of Management Development* (vol. 27, núm. 1, pàg. 92-108).

**Burke, C. S.; Díaz Granados, D.; Salas, E.** (2011). "Team leadership: a review and look ahead". A: A. Bryman; D. Collinson; K. Grint; B. Jackson; M. Uhl-Bien (eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. Londres: SAGE Publications.

**Burke, C. S.; Stagl, K. C.; Klein, C.; Goodwin, G. F.; Salas, E.; Halpin, S. M.** (2006). "What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis". *The Leadership Quarterly* (vol. 17, pàg. 288-307).

**Burns, J. M.** (1978). *Leadership*. Nova York: Harper & Row.

**Carson, J. B.; Tesluk, P. E.; Marrone, J. A.** (2007). "Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance". *Academy of Management Journal* (vol. 50, pàg. 1217-1234).

**Day, D. V.; Gronn, P.; Salas, E.** (2004). "Leadership capacity in teams". *The Leadership Quarterly* (vol. 15, pàg. 857-880).

**Fiedler, F. E.** (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill.

**Fleishman, E. A.; Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Levin, K. Y.; Korotkin, A. L.; Hein, M. B.** (1991). "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation". *The Leadership Quarterly* (vol. 4, pàg. 245-287).

**George, J. M.** (2000). "Emotions and leadership: the role of emotional intelligence". *Human Relations* (vol. 53, núm. 8, pàg. 1027-1055).

**Gil, F.** (2003). "Dirección y liderazgo". A: F. Gil; C. Alcover (eds.). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

**Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A.** (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hackman, J. R.** (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston: HBS Press.
- Hackman, J. R.; Wageman, R.** (2005). "A theory of team coaching". *Academy of Management Review* (vol. 30, pàg. 269-287).
- Hackman, J. R.; Walton, R. E.** (1986). "Leading groups in organizations". A: P. S. Goodman i altres (eds.). *Designing Effective Work Groups* (pàg. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holt, P.; Pollack, P.; Radcliff, P.** (2010). "Feedback and 360-degree development". A: J. Gold; R. Thorpe; A. Mumford (2010). *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (5a. ed., pàg. 347-366). Farnham, Surrey, Gran Bretanya: Ashgate Publishing Group.
- Humphrey, R. H.** (2002). "The many faces of emotional leadership". *The Leadership Quarterly* (vol. 13, pàg. 493-504).
- Judge, T. A.; Piccolo, R. F.** (2004). "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology* (vol. 89, pàg. 755-768).
- Katz, D.; Kahn, R. L.** (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Nova York: Wiley.
- Kelly, J.; Barsade, S.** (2001). "Mood and emotions in small groups and work teams". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (vol. 86, núm. 1, pàg. 99-130).
- Kotter, John P.** (1990/2001). "What leaders really do". *Best of Harvard Business Review* (pàg. 85-96).
- Kozlowski, S. W. J.; Gully, S. M.; McHugh, P. P.; Salas, E.; Cannon-Bowers, J. A.** (1996). "A dynamic theory of leadership and team effectiveness: developmental and task contingent leader roles". A: G. R. Ferris (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 14, pàg. 253-305). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Kozlowski, S. W. J.; Ilgen, D. R.** (2006). "Enhancing the effectiveness of work groups and teams". *Psychological Science* (vol. 7, pàg. 77-124).
- Kozlowski, S. W. J.; Watola, D. J.; Jensen, J. M.; Kim, B. H.; Botero, I. C.** (2009). "Developing adaptive teams: a theory of dynamic team leadership". A: E. Salas; G. F. Goodwin; C. S. Burke (eds.). *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pàg. 113-155). Nova York: Routledge.
- Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K.** (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created «social climates»". *Journal of Social Psychology* (vol. 10, pàg. 271-299).
- Luthans, F.; Avolio B. J.** (2003). "Authentic leadership: a positive developmental approach". A: K. S. Cameron; J. E. Dutton; R. E. Quinn (eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pàg. 241-258). San Francisco, Califòrnia: Berrett-Koehler.
- Mathieu, J. E.; Maynard, M. T.; Rapp, T.; Gilson, L.** (2008). "Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future". *Journal of Management* (vol. 34, pàg. 410-476).
- Mayer, J. D.; Salovey, P.** (1997). "What is emotional intelligence: implications for educators". A: P. Salovey; D. Sluyter (eds.). *Emotional Development, Emotional Literacy, and Emotional Intelligence* (pàg. 3-31). Nova York: Basic Books.
- McColl-Kennedy, J. R.; Anderson, R. D.** (2002). "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance". *The Leadership Quarterly* (vol. 13, pàg. 545-559).
- McGrath, J. E.** (1962). *Leadership Behavior: Some Requirements for Leadership Training*. Washington, DC: US Civil Service Commission / Office of Career Development.
- Mintzberg, H.** (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper & Row.
- Morgeson, F. P.; Hofmann, D. A.** (1999). "The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development". *Academy of Management Review* (vol. 24, pàg. 249-265).
- Morgeson, F. P.; DeRue, D. S.; Karam, E. P.** (2010). "Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes". *Journal of Management* (vol. 36, pàg. 5-39).

- Pardey, D.** (2007). "Getting the best out of groups and teams". A: D. Pardey. *Introducing Leadership* (pàg. 145-158). Burlington, Estats Units: Elsevier.
- Pearce, C. L.; Conger J. A.** (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, Califòrnia: Sage.
- Peiró, J. M.** (1990). "Liderazgo en la organización". A: J. M. Peiró. *Psicología de la organización*. Madrid: UNED.
- Pescosolido, A. T.** (2002). "Emergent leaders as managers of group emotion". *The Leadership Quarterly* (vol. 13, pàg. 583-599).
- Quinn, R. E.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; McGrath, M. R.** (1990). *Becoming a Master Manager. A Competency Framework*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Rauch, C. F.; Behling, O.** (1984). "Functionalism: basis for an alternate approach to the study of leadership". A: J. G. Hunt; D. M. Hosking; C. A. Schriesheim; R. Stewart (eds.). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pàg. 45-62). Nova York: Pergamon Press.
- Rico, R.; Alcover de la Hera, C. M.; Taberner, C.** (2011). "Work team effectiveness, a review of research from the last decade (1999-2009)". *Psychology in Spain* (vol. 15, núm. 1, pàg. 57-79).
- Robbins, S. P.** (2004). "Temas contemporáneos del liderazgo". A: S. P. Robbins (ed.). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Mèxic: Prentice Hall.
- Salovey, P.; Mayer, J. D.** (1990). "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality* (vol. 9, pàg. 185-211).
- Ulrich, D.; Brockbank, W.; Yeung, A. K.; Lake, D. G.** (1995). "Human resource competencies: an empirical assessment". *Human Resource Management* (vol. 34, núm. 4, pàg. 473-495).
- Wageman, R.** (2001). "How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching". *Organization Science* (vol. 12, pàg. 559-577).
- Watson, S.; Naismith, N.; McMillan, J.; Farquharson, L.** (2010, octubre). "Leadership development interventions in the Scottish hospitality industry" [document en línia]. A: *EuroCHRIE Conference*. Amsterdam. <<http://www.eurochrie2010.nl/publications/109.pdf>>
- Woods, S. A.; West, M. A.** (2010). "Leadership in organizations". A: S. A. Woods; M. A. West. *The Psychology of Work and Organizations* (pàg. 429-480). Hampshire, Regne Unit: Cengage Learning EMEA.
- Yukl, G.** (2010). *Leadership in Organization* (7a. ed.). Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G.; Fleet, D. D. van** (1990). "Theory and research on leadership in organizations". A: M. D. Dunnette; L. M. Hough (eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2a. ed., vol. 3, pàg. 147-197). Palo Alto, Califòrnia: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G.; Gordon, A.; Taber, T.** (2002). "A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research". *Journal of Leadership & Organizational Studies* (vol. 9, pàg. 15, 15-32).
- Zaccaro, S. J.; Heinen, B.; Shuffler, M.** (2009). "Team leadership and team effectiveness". A: E. Salas; G. F. Goodwin; C. S. Burke (eds.). *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pàg. 83-111). Nova York: Routledge.
- Zaccaro, S. J.; Rittman, A. L.; Marks, M. A.** (2001). "Team leadership". *The Leadership Quarterly* (vol. 12, pàg. 451-483).