
El lideratge en les organitzacions

PID_00247448

Jesús Rojas Arredondo

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. El concepte de lideratge en les organitzacions	9
1.1. La importància del rol social en les organitzacions	11
1.2. Líder o directiu?	13
2. Aproximacions teòriques clàssiques al lideratge	15
2.1. Teoria dels trets	16
2.2. Teoria dels estils de lideratge o lideratge conductual	18
2.2.1. Lideratge i comportament dual: dos tipus de lideratge	20
2.3. Lideratge situacional o contingent	21
3. Perspectives actuals del lideratge	28
3.1. Lideratge per competències	29
3.2. Lideratge en ambients virtuals	30
3.2.1. Sóc natiu digital o immigrant digital?	30
3.2.2. El lideratge 2.0	31
Resum	33
Bibliografia	35

Introducció

El concepte de lideratge ha estat i és molt important en l'àmbit de les organitzacions. Avui dia, aquest tema es troba a les agendes de moltes escoles de negocis, i fins i tot se li dediquen postgraus sencers. No hi ha dubte que, a l'interior de les organitzacions o de les empreses, el lideratge adquireix un valor altament considerable. Temes com l'estratègia, la visió, la productivitat, etc., d'una organització poden estar delimitats per les característiques del lideratge que s'exerceix des de dins de l'organització. En aquest sentit, estem davant un concepte que sorgeix des de la teoria dels grups, emmarcat dins de la disciplina de la psicologia social, en general, i de la psicologia de les organitzacions, en particular. El lideratge com a rol social té algunes funcions, entre elles una molt concreta: influir perquè els objectius marcats pel grup es compleixin. Qui exerceix de líder dins d'un organisme o d'un grup es converteix en la persona que facilita aquest compliment. Conseqüentment, el lideratge és una peça clau a l'interior de les organitzacions. En aquest sentit, aquest mòdul pretén, a més d'oferir una visió molt àmplia d'algunes de les principals teories i explicacions entorn del fenomen del lideratge, facilitar a professionals de diferents disciplines, com per exemple la psicopedagogia, els coneixements suficients i les eines necessàries per, en primer lloc, comprendre el fenomen del lideratge i, en segon lloc, poder plantejar intervencions en l'àmbit de les organitzacions que facilitin el seu enteniment, comprensió i desenvolupament.

Al llarg de les següents pàgines treballarem alguns aspectes relacionats amb el concepte de lideratge. Aquests aspectes situen el lideratge en el context de les explicacions derivades de la dinàmica de grups, és a dir, temes com el rol social, l'estatus i l'estructura de grup són temes estretament relacionats amb el lideratge. De fet, ens referim al rol social com a concepte que sorgeix de les diferents posicions que ocupen les persones dins d'un grup, on el rol de lideratge ocupa un lloc molt important. Per què és important aquest rol social? Perquè el lideratge i el procés de presa de decisions constitueixen dos processos psicosocials que li confereixen certa especificitat al grup i que expliquen el poder que aquest té en els individus que el componen. El lideratge fa referència a la interacció amb les altres persones, a processos com la influència, a les relacions de poder, al context o a la situació social que sorgeix d'aquesta interacció, etc.

A continuació, es revisaran algunes de les aproximacions teòriques clàssiques al lideratge, que ofereixen una panoràmica molt general per comprendre quina ha estat la seva evolució, com s'ha anat transformant el concepte i com s'ha anat adaptant a la pròpia evolució de la disciplina social. En aquest sentit, revisarem teories intrínseques del lideratge (la teoria dels trets), teories més

extrínseques (com ara els diferents estils de lideratge) i aquelles teories que tenen com a eix d'estudi el context social o, fins i tot, la interacció amb els seguidors del líder.

En l'última part d'aquest mòdul es presentaran algunes explicacions més recents del concepte de lideratge. Aquestes explicacions posen de manifest les competències associades al lideratge i la seva explicació dins d'un context canviant i difús com és el context denominat VICA (on, com es veurà, la incertesa i ambigüïtat són condicions pròpies del context actual). Les aproximacions teòriques revisades en aquest mòdul només representen una part de les teories existents, i es presenten amb la finalitat d'oferir una panoràmica àmplia del concepte i poder visualitzar com aquest ha anat canviant al ritme de la societat.

Objectius

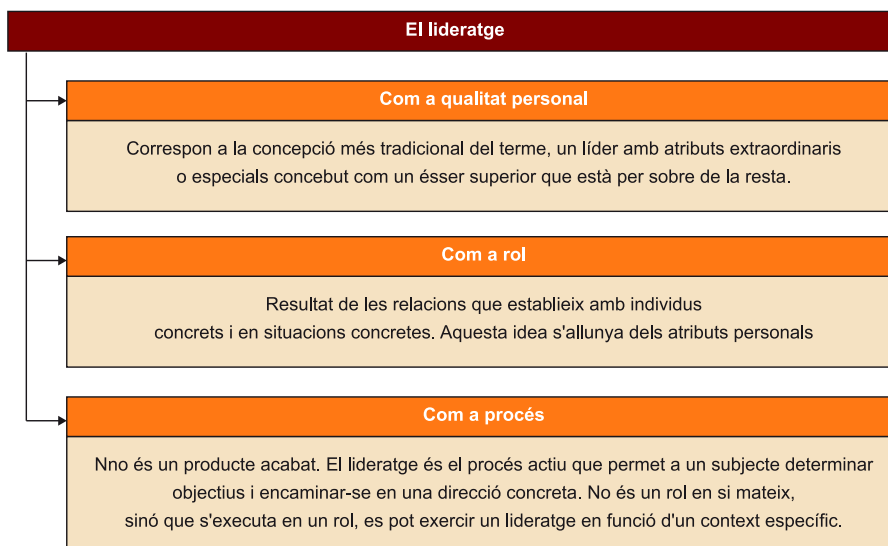
- 1.** Comprendre el concepte de lideratge des de la perspectiva de les organitzacions.
- 2.** Examinar el concepte de lideratge i relacionar-lo amb el de rol social.
- 3.** Conèixer les principals aproximacions clàssiques en l'estudi del concepte de lideratge, així com algunes de les seves limitacions.
- 4.** Conèixer la importància del context social actual i els seus efectes en el lideratge.
- 5.** Facilitar a professionals de la psicopedagogia una sèrie de coneixements i eines necessàries per realitzar intervencions en l'àmbit de les organitzacions.

1. El concepte de lideratge en les organitzacions

El concepte de lideratge està relacionat principalment amb la capacitat d'influència que tenen algunes persones dins d'un grup (Rojas i Vives).

Específicament en l'àmbit de les organitzacions, aquesta influència es concreta en la mesura en què es dirigeix a un grup de persones cap a la consecució d'una meta o d'un objectiu de treball. Quan afirmem que una persona és un líder és perquè percebem que és qui condueix un grup en una direcció específica de manera no coercitiva (Kotter, 1999). En aquest sentit, podem afirmar que el rol del lideratge implica un punt d'inflexió dins del grup, és a dir, un punt a partir qual processos grupals com ara la presa de decisió, la cohesió, la motivació, la satisfacció, la comunicació, etc., podran veure's clarament alterats per la manera mitjançant la qual el líder o la líder d'un grup executa el seu propi rol dins del grup.

Abans de definir amb més precisió aquest concepte, paga la pena entendre el lideratge des d'un punt de vista holístic. Podem identificar principalment tres formes d'entendre aquest fenomen.



A partir d'aquestes línies generals, podem concretar les següents afirmacions sobre el lideratge:

- El líder és un dels rols socials resultants de la interacció de les diferents posicions que ocupen les persones dins d'un grup, i qui executa el rol de líder constitueix el punt focal del grup i s'encarrega de **dirigir-lo**.

- El líder és la persona capaç d'exercir **influència** demostrable sobre el rendiment d'un grup amb la finalitat que aquest compleixi els seus objectius plantejats.
- Líder és la persona designada com a tal (ja sigui formalment o informal) dins d'un grup i qui desenvolupa conductes o comportaments de lideratge.
- El lideratge es refereix a la relació biunívoca entre el líder i el seu grup de **seguidors** (Pautt, 2011).
- El lideratge d'una organització equival al procés de dirigir les activitats en l'àmbit del treball dels integrants d'un grup i de ser capaç d'influir en aquestes activitats.

Des d'aquest punt de vista, es pot apreciar que el fenomen del lideratge ha tingut un impacte molt gran tant en petits grups socials poc estructurats (com els grups d'amics o el grup familiar), com en el context de les organitzacions o grups amb estructures clarament detallades. En aquest últim cas, el fenomen social del lideratge adquireix una major dimensió, ja que posa en evidència els seus efectes tant en el comportament com en la productivitat.

A continuació es presenten alguns conceptes afins al concepte de liderar:

- **Dirigir.** Implica relacions de poder desiguals. El poder és una força intangible que no es detecta però que pot entendre's com l'habilitat potencial d'influenciar persones o grups (Tirat i Gálvez, 2016).
- **Seguidors** (o membres d'un grup). Aquest concepte té a veure amb el rol i el seu rol complementari o, com es coneix en la teoria de grups, *contrarol*. Un líder o una líder existeix en la mesura en què existeixen persones a qui dirigir. En cas contrari, el rol de líder no té sentit. Les persones amb qui el líder manté una relació mútua i de doble sentit són els seguidors o les seguidores (Baleriola, 2016).
- **Influir.** En poques paraules, es refereix a la capacitat per usar diferents formes del poder per influir en el comportament de les persones.

Per a la psicologia social en general i per a la psicologia de les organitzacions en particular, aquest procés és fonamental, ja que es refereix a la conducta o al comportament (s'executa un rol social). També es refereix explícitament al resultat de la interacció social entre el líder i els subordinats (influència social), amb resultats que poden ser fins i tot mesurables (el rendiment o la productivitat). Altres conceptes que també es relacionen directament amb aquest procés són les expectatives, el rol social i l'estatus.

1.1. La importància del rol social en les organitzacions

Executar un rol social implica posar en marxa un determinat conjunt de comportaments en una situació específica, i també serveix per esperar de les altres persones una forma concreta de comportar-se que compleixi les expectatives. Per tant, podem dir que un rol social ens defineix i, al mateix temps, ens permet definir als altres. Aquests comportaments es troben inextricablement associats a la posició que ocupa una persona en les seves relacions amb els altres en un moment determinat. Per exemple, no és molt complicat saber com es comporta, en l'exercici del seu rol, un metge o una agent de policia, una enginyera o un venedor de fruita, i quan la pauta de comportaments no es correspon amb la situació, el context o el moment precís en què es duu a terme un determinat rol social, les expectatives esperades tampoc arriben a complir-se i la valoració o l'estatus d'aquest rol es redueix.

La posició és el lloc que ocupa una persona dins d'un grup, aquest és el rol. L'estatus sempre està associat a una posició i s'entén com la valoració o el prestigi d'aquesta posició.

Mentre que el rol social dona compte de l'aspecte descriptiu de la posició, l'estatus dona compte de l'aspecte evaluatiu d'aquesta posició.

En aquest sentit, quan una persona ocupa un rol dins del seu grup (una organització), posa en marxa tota una pauta de conductes i comportaments per concretar i reafirmar la posició que té dins del grup i, d'aquesta manera, complir amb les expectatives que els altres han dipositat en aquest rol. Només cal veure què esperem del comportament d'una directora d'escola, d'un professor, del porter d'un edifici o del dependent d'una tenda, etc., i què passa quan aquest comportament no coincideix amb les nostres expectatives. En conclusió, les persones ens comportem d'acord amb el rol que ocupem dins d'un grup o dins de la societat.

Tenint en compte el que hem dit anteriorment, podem afirmar que el rol social es troba estretament relacionat amb la posició que s'ocupa dins d'un grup en una situació social concreta, i que genera expectatives que, al capdavall,

constitueixen la valoració de l'execució d'aquest rol social. Tot això forma part del concepte *estructura de grup*, que és l'escenari on les diferents posicions generen diferents rols. La interacció entre els rols suposa certes diferències entre els comportaments pel que fa a la distribució de les tasques i l'estatus associat a aquests rols. El rol de lideratge es duu a terme a l'escenari de l'estructura grupal.

El concepte de rol social, vist d'aquesta manera, també ens porta a pensar en el context de la interpretació. En altres paraules, ens porta a pensar en les diferents interpretacions que duem a terme al llarg del dia en diferents escenaris i amb altres persones que, al seu torn, també executen els seus diferents rols socials segons les seves respectives pautes de comportament. Aquesta idea d'interpretació i escenari és de Goffman (2004). Aquest autor, per parlar d'un procés anomenat *gestió de les impressions*, va utilitzar la metàfora del teatre per fer referència a la forma en què la gent prepara i executa el seu rol social per aconseguir un determinat efecte en les altres persones.

A partir d'això, afirmem que un rol social és:

- El comportament que tenim en una situació específica i que els altres esperen que duguem a terme d'acord amb aquesta situació.
- Implica, a més de comportaments, una sèrie d'activitats necessàries que permetin complir una tasca concreta. Quina? La del propi rol.
- Complir un rol implica assumir-lo i comportar-se segons els patrons i les normes associades al rol.
- Per a la seva execució, un rol social requereix de la seva contrapart, del rol complementari, del seu contrarol: metge-pacient, professor-alumne, venedor-comprador, etc. En aquesta relació, el rol s'elabora i es reproduïx; en sentit estricte, els rols socials són interdependents.
- Un rol social, sigui quin sigui, requereix un context social específic que li doni sentit, l'expliqui i el determini. Això vol dir que un rol social no existeix en el buit, ja que s'executa en un context social on es vincula, al seu torn, amb altres rols.

Com s'aprèn un determinat rol social? Per descomptat, hi juguen un paper molt important els agents socials (l'estructura familiar, els grups d'amics i amigues, les institucions com l'escola, la feina, etc.), dels quals aprenem les formes «correctes» de comportament en situacions concretes mitjançant la interacció social i les pràctiques socials. Tenim molts rols? Per respondre aquesta pregunta, la dinàmica de grups ha encunyat el concepte de **rol set**:

- En les nostres relacions desenvolupem diferents comportaments segons el rol que representem en un moment concret.
- Per saber quin rol hem d'adoptar, recorrem al nostre propi repertori de rols, que està organitzat i estructurat segons la importància que li hem donat.

- Una bona manera de fer visible el nostre repertori de rols és executar-ne algun fora del seu context social. D'aquesta manera, ens adonarem immediatament si l'elecció ha estat correcta.

Dins de les organitzacions, el concepte de rol adquireix un sentit molt particular i té una importància vital, ja que permet als seus membres saber exactament què cal fer en un moment precís i el que esperen que faci la resta de persones. Afirmem que això és vital, atès que una organització necessàriament es planteja objectius i metes a assolir, i això és possible en la mesura en què les diferents parts de l'organització sàpiguen què cal fer i com cal comportar-se. Per tant, el concepte de rol és fonamental, ja que es refereix a la distribució de funcions, a la posició de cadascun dels membres dins del grup, etc.

Aquesta visió –que certament és una miqueta funcionalista– del fenomen del rol social permet descriure el paper que juga cada persona dins d'un grup, organització, aula de classe, etc., i com el conjunt d'actuacions afavoreixen i permeten al conjunt de persones assolir allò que es plantegen.

De manera molt concreta, els rols faciliten assolir els objectius, permeten actuar amb major eficiència (perquè delimiten les actuacions individuals amb major precisió); permeten unir esforços en una mateixa direcció; ajuden a determinar si les actuacions individuals són correctes i a donar suport en cas de no ser-ho, etc. (Baleriola, 2015).

Però els rols socials no s'han d'explicar de forma immutable, com si fossin un vestit o una disfressa. Els rols tampoc s'adquireixen de manera automàtica, i moltes vegades no depèn de les pròpies persones executar-los, ja que hem de tenir present que un rol social, sigui quin sigui, és el resultat de la interacció social amb altres actors socials que, al seu torn, executen altres rols. Per tant, també hem d'admetre el caràcter social, canviant i constructor-construït dels rols.

1.2. Líder o directiu?

Però un líder mana, dirigeix o influeix? Sovint s'utilitzen aquests conceptes com a sinònims, però cal distingir amb més precisió algunes diferències, ja que la figura del líder hauria de relacionar-se amb la idea d'influir, de la qual ja hem parlat. És a dir, en certa manera, un líder guia cap a la consecució d'un objectiu de grup. Vegem a continuació el caràcter formal del directiu i la informalitat del líder.

Un directiu	Un líder
<ul style="list-style-type: none"> • Administra • És imposat • Manté • Controla • Fixa metes a curt termini • Pregunta el com i el quan • Precisa resultats immediats • Accepta la situació i la gestiona 	<ul style="list-style-type: none"> • Invoca • Sorgeix (és original) • Desenvolupa • Inspira confiança • Fixa metes a llarg termini • Pregunta què i per què • Mira al futur • Desafia la situació actual

La feina del líder sol ser transversal, de manera que pot exercir-se en diferents nivells i no es troba necessàriament lligat a la formalitat que li atorga la pròpia estructura jeràrquica de l'organització a la qual pertany. Qui dirigeix està legitimat formalment per la seva pròpia organització. Això explica que el directiu, degut a la seva formalitat, exerceixi la seva influència mitjançant l'autoritat, mentre que el líder exerceix aquesta influència mitjançant les relacions de poder que projecta en les seves interaccions amb els altres.

Altres característiques (Mintzberg, 2007) que permeten diferenciar aquestes dues figures són la capacitat d'influir o inspirar, els seguidors o subordinats, i l'obediència o la voluntat que puguin inspirar. L'operativitat d'aquesta distinció del binomi líder/directiu rau en el fet que saber conjugar aquests conceptes fa que les organitzacions siguin més efectives, ja que

«...dins de les organitzacions, el lideratge i la direcció són complementaris i no són reemplaçables [...] saber contrastar la gestió amb el lideratge significa mantenir en funcionament el sistema de l'organització a través de la planificació, la solució de problemes, la presa de decisions, etc., per mitjà de les persones, d'una forma suau i càlida» (Pautt, 2009, pàg. 226).

Vols ser un líder eficaç?

- Recorda: si no hi ha seguidors, no s'és líder.
- Admet la responsabilitat que implica ser líder (no és alguna cosa que es té, sinó alguna cosa que s'exerceix).
- Els resultats indiquen l'eficàcia de la seva execució (no la seva popularitat o admiració).
- Has de donar exemple: és per això que et reconeixen, has de ser visible.

2. Aproximacions teòriques clàssiques al lideratge

El concepte de lideratge ha generat moltes publicacions, teories i aproximacions. Això explica que sigui, si no el rol social més important, almenys el més estudiat, i també explica que forma part indefectible de les habilitats directives. Però comencem amb alguns interrogants: quines característiques ha de tenir un líder? Com ha de comportar-se davant els seus seguidors? El context social determina el tipus de lideratge? Existeix una manera millor d'exercir el lideratge?

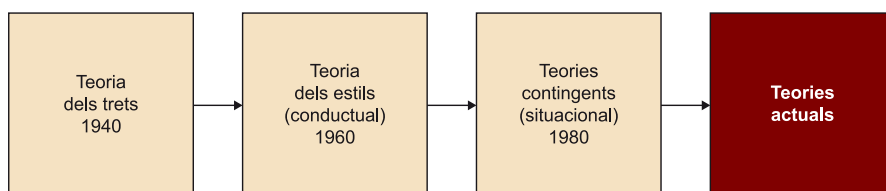
Aquest tipus de preguntes són habituals en el context quotidià, en l'àmbit del treball o educatiu, a les escoles de negocis, en l'ambient esportiu o, fins i tot, dins de les mateixes organitzacions. De vegades es contesten al·ludint a característiques relacionades amb l'aspecte físic, l'aparença, la forma de parlar i, fins i tot, a temes relacionats amb el caràcter que s'hereta. També sol afirmar-se que un lideratge democràtic genera un clima de treball més afavoridor o que, avui dia, el lideratge hauria de ser més horitzontal o dependre de variables com els membres del grup, el tipus d'activitat que realitza el grup, etc.

Des de la psicologia, el rol del lideratge ha generat moltes explicacions, i moltes aproximacions teòriques han aportat el seu gra de sorra a l'elaboració d'aquest concepte.

En termes molt generals, podem agrupar les diferents teories i explicacions en els següents blocs:

- Teoria dels trets
- Estils de lideratge
- Teories contingents
- Teories actuals

Evolució històrica del concepte



La teoria dels trets va centrar les seves explicacions en l'individu, la teoria dels estils ho va fer en les relacions d'aquest individu i les teories contingents van subratllar el context on s'executa aquest rol.

Ara veurem amb més detall aquestes aproximacions clàssiques.

2.1. Teoria dels trets

La teoria dels trets (Allport, 1961) destaca les diferències individuals a partir d'elements molt concrets (unitats d'anàlisi anomenades trets). Des d'aquesta aproximació teòrica, els trets permeten definir una persona i la fan única i diferent de la resta. Hi ha trets que predominen al llarg de tota la vida i que modelen el comportament, n'hi ha d'altres que constitueixen els elements bàsics de la personalitat i, finalment, n'hi ha que apareixen únicament en situacions específiques (cardinals, centrals i secundaris, respectivament). Altres autors, com Catell, que va plantejar el qüestionari dels 16 factors de la personalitat (16FP), o Hans Eysenck, que va desenvolupar un model per estudiar la personalitat basat en tres dimensions, són exemples de com s'explicava la personalitat amb característiques individuals concretes, relativament estables i clarament diferenciadores d'un individu a un altre.



Aung San Suu Kyi

Algunes característiques psicològiques, com ara el narcisisme, s'han utilitzat com a reclam per explicar per què un líder pot arribar a comportar-se com un dictador (Norrholm, 2017). Aquest autor sosté que els líders dictadors solen ser mentiders, cruels i sàdics, i les seves ganes de poder són infinites. Els dictadors es veuen a si mateixos com a persones «especials» i mereixedores d'admiració (ibíd.). Així mateix, Norrholm afirma que aquest tipus de persones tenen el lòbul frontal inferior del cervell danyat, i que és en aquest lòbul on s'inhibeixen els impulsos agressius creats a les amígdales. Aquests danys afecten la memòria emocional, i això explicaria la raó per la qual els dictadors tendeixen a comportaments que anteposen l'assoliment del poder. Ara bé, els autors admeten que altres factors, com ara l'entorn social o les experiències vitals d'aquestes persones, que poden afavorir aquest tipus de comportament. Amb tot i això, les característiques de la personalitat o els trets ocupen un lloc molt important per explicar per què una persona es comporta d'una manera determinada.

Aquesta aproximació (Allport, 1936; Catell, 1951; Eysenck 1986) es pot reflectir de la següent manera:

- Estudis empírics i quantitativs que expliquen la personalitat en termes de característiques psicològiques anomenades trets.
- El tret és un element concret i perceptible que defineix una persona i que la constitueix com a tal. Així mateix, és una variable diferenciadora individual i de caràcter intrínsec.
- Hi ha trets comuns a algunes persones i d'altres que són exclusius d'algunes persones. Hi ha trets que són el resultat de l'herència i trets que són el resultat de l'ambient.

- La teoria dels trets afirma que algunes persones posseeixen característiques intrínseques que les condueixen i predisposen a, per exemple, ser líders.
- Les següents característiques personals s'han relacionat habitualment amb el lideratge: la intel·ligència, l'ambició, l'agressivitat, la decisió, l'extraversió, la maduresa emocional, l'autoconfiança, etc.
- La famosa controvèrsia sobre si es neix líder o s'aprèn a ser líder s'emmarca justament en aquest tipus d'aproximacions, atès que, des d'aquesta òptica, s'afirma que algunes persones neixen amb certes característiques (trets) que les converteixen en líders.
- Si davant d'aquesta pregunta («un líder neix o es fa?») s'arriba a la conclusió que es neix líder, s'està responnent la pregunta des de l'òptica de la teoria dels trets.

Aquesta teoria ha estat àmpliament difosa i acceptada, i avui dia encara gaudeix d'influència, atès que moltes persones pensen que la seva posició o la posició d'algú altre dins d'una organització (el rol social) és el resultat lògic i indiscutible dels seus trets de personalitat o de caràcter. En altres paraules, pensen que el rol social és el resultat d'alguna cosa que es té o no es té.

Alguns dels trets identificats i relacionats amb el lideratge són:

- Intel·ligència
- Extraversió
- Motivació
- Autoconfiança
- Responsabilitat

Malgrat la seva gran acceptació, podem suggerir algunes línies d'argumentació crítiques a aquesta aproximació teòrica:

- Quins trets han de relacionar-se estretament amb el lideratge i quins no? De quin depèn aquesta relació? Aquí, la cultura juga un paper molt important.
- Aquesta teoria omet la importància del context social, històric i econòmic en la definició d'un rol social específic, i també omet una altra variable molt important en la seva execució: el rol complementari. D'aquesta manera, elimina en la interacció el caràcter interdependent del rol social.
- La identificació dels trets del comportament d'un líder es duu a terme una vegada aquests trets s'han percebut com a tals (*a posteriori*) i no abans. Això ens porta a plantejar-nos que la valoració de l'execució d'un rol (estatus) en un context social determinat és el que permet determinar-lo com a tal,

i que la predicció d'un comportament mitjançant la possessió d'un tret en particular no serveix per dur a terme aquesta valoració.

- Aquesta teoria explica una interacció social exclusivament a nivell intraindividual, reduint l'individu a un constructe eminentment social.

Malgrat les crítiques evidents a aquest tipus d'aproximació que hem esmentat anteriorment, no és estrany escoltar i defensar explicacions que parteixen d'un principi fonamentat en processos individualistes. Sembla que la «teoria del gran home», que és una alta manera d'anomenar la teoria dels trets, es nega a desaparèixer, i segueix produint afirmacions com «es neix líder».

2.2. Teoria dels estils de lideratge o lideratge conductual

Més endavant, com a alternativa a la teoria dels trets, va aparèixer una explicació del lideratge que es basava més en aspectes més observables, com ara el comportament. Aquesta aproximació conductual del lideratge explica les formes d'actuar del líder i els efectes d'aquesta conducta. En aquest sentit, cal entendre el lideratge com els patrons de conducta de la persona que està al comandament d'una situació concreta, que influeixen els patrons de conducta dels seguidors per assolir un objectiu determinat.

Els estils de lideratge s'atribueixen principalment a Kurt Lewin, qui juntament amb Lippit i White (a Cartwright, 1968) va treballar conceptes com el lideratge autoritari (o autocràtic), el lideratge democràtic i el lideratge liberal (o *laissez faire*). Les recerques desenvolupades per aquests autors es van orientar a considerar els efectes que tenen els diferents estils de lideratge exercits en diferents ambients. La pregunta que es van fer va ser la següent: com afecta la conducta d'un líder als seus seguidors i com poden canviar els grups el comportament de les persones que els componen? En sentit estricte, a Lewin i companyia els interessava el poder que pot arribar a tenir un líder i les conseqüències d'aquest poder, i per investigar això calia estudiar el seu comportament.

En termes molt concrets, els diferents estils de lideratge es poden resumir de la següent manera:

Estils de lideratge

Autoritari/autocràtic	Democràtic	Liberal (<i>laissez faire</i>)
El líder és qui dicta el treball que s'ha de fer i els passos a seguir, i designa amb qui s'ha de fer el treball. El líder dicta totes les polítiques.	L'activitat que s'ha de realitzar és el resultat de la decisió grupal. El grup és qui dicta la política que s'ha de seguir, les tècniques que s'han d'emprar i amb qui s'han d'emprar. El líder anima al grup i el grup decideix.	Poca o nul·la participació de la figura del líder i, en conseqüència, del propi grup. El líder només participa quan se li reclama o simplement no participa.

Autoritari/autocràtic	Democràtic	Liberal (<i>laissez faire</i>)
Personalitza les crítiques i les motivacions.	Les crítiques, els elogis i les motivacions són el resultat dels fets objectius derivats del treball grupal.	Inexistència de comentaris, elogis, <i>feedback</i> o crítica del treball.
Aquest tipus de lideratge directiu es basa en el poder que la posició li confereix, i gairebé sempre s'executa des de l'autoritat.	Aquest lideratge és percebut com un suport, i es basa en el poder personal i en la participació i cooperació dels subordinats.	Aquest lideratge amb prou feines és percebut i, en conseqüència, pot aportar molt poc.

L'experiment ideat per Lewin i els seus col·laboradors en relació amb el poder dels líders es va dur a terme de la següent manera:

Es van organitzar tres grups de nens que havien de reunir-se per treballar. Cadascun d'aquests grups comptava amb un líder, que havia estat entrenat pels experimentadors per exercir tres estils diferents de lideratge (els comportaments de cada estil de lideratge es troben en l'anterior taula). Cada cert nombre de setmanes, el líder canviava de grup. Conseqüentment, cada grup va experimentar tres estils diferents exercits per diferents persones. A internet hi ha un enregistrament d'uns minuts on es pot com Lewin va dur a terme aquest experiment.

Els resultats dels experiments de Lewin són molt interessants. Quant a variables com la productivitat o la satisfacció que experimenten els membres que componen el grup, cal tenir present, de manera general, els següents aspectes:

- Un lideratge **autoritari** genera apatia, hostilitat, agressivitat i un clima socioafectiu molt negatiu. Tot i això, en matèria de productivitat o de rendiment, aquest estil de lideratge incrementa la productivitat quan el líder es troba present. És eficaç, però provoca poca satisfacció entre els seus membres.
- El lideratge **democràtic** també genera un alt grau de productivitat, amb la peculiaritat que l'acompliment del grup no minva quan el líder no hi és. És eficaç, però menys eficient que l'autoritari (com a mínim en un primer moment), ja que requereix més temps per adquirir les habilitats que permeten arribar al nivell òptim.
- Els grups que van experimentar el lideratge **liberal** van presentar el pitjor rendiment i la satisfacció més baixa, ja que els seus membres, al no percebre cap figura responsable que pugui guiar al grup, van qualificar el grup de poc productiu. En conseqüència, aquest grup no va ser eficaç ni eficient.

Les conclusions que es van derivar d'aquesta aproximació teòrica i la manera com s'ha entès el lideratge van marcar la pauta per percebre molt clarament els diferents estils de lideratge, ressaltant els beneficis o riscos de l'exercici d'un estil de lideratge determinat i les seves conseqüències en relació amb, per exemple, el rendiment, la satisfacció la identificació, el clima de grup, la cohesió, la comunicació, la presa de decisions, etc.

D'altra banda, aquesta aproximació en matèria de lideratge també té algunes limitacions: els diferents estils de lideratge tendeixen a variar segons les diferents situacions. Conseqüentment, hem de pensar el lideratge com una destresa que s'ha d'adaptar a la situació, i això no sempre facilita una definició molt clara d'aquest procés. No obstant això, s'han presentat dos estils de lideratge –el democràtic i l'autocràtic– que avui dia encara són fàcils d'identificar i que segueixen sent objectes d'estudi atractius.

2.2.1. Lideratge i comportament dual: dos tipus de lideratge

El comportament d'un líder no sempre s'ha associat a l'estil democràtic, autoritari, etc., ja que hi ha altres autors, com Belis (1950), que consideren que el lideratge és un rol que té una funció grupal concreta. És a dir, el lideratge és un tipus de rol que ha de facilitar que el grup superi, d'una banda, els problemes que poden sorgir a l'hora d'afrontar l'ambient extern (complint un objectiu plantejat pel grup) i, d'altra banda, aquells problemes que sorgeixen de les relacions entre els integrants del propi grup. D'aquesta manera, Belis proposa dos tipus de líders molt clarament diferenciats entre si, que ens permetran copsar millor la relació del lideratge amb una variable que, fins llavors, no s'havia tingut molt en compte i que cada vegada anirà adquirint més importància. Aquesta variable és el context social:

- **Líder relacionat amb la tasca:** com el seu nom indica, s'orienta a la consecució de la tasca, a la producció i al compliment dels objectius. Es tracta d'un tipus de líder que no sol ser massa atractiu per als membres del grup, ja que el seu comportament s'orienta al treball, a la seva gestió i coordinació.
- **Líder socioemocional:** aquest líder ofereix suport afectiu i psicològic als membres del grup. Se centra en les persones i en els efectes de les seves interaccions, i manté en equilibri el to emocional del grup.

Com interaccionen aquestes formes de lideratge dins d'un grup? La teoria dualista de Belis i Burke (1958) explica que, quan un grup es planteja la realització d'un treball amb un objectiu concret, això suposa la mobilització (desigual per part d'algunes persones, potser les més interessades en l'activitat) d'una sèrie de conductes encaminades a aquesta realització. Aquest comportament pot provocar tensió dins del grup (tensió provocada per la pròpia gestió o per interessos diferents, desmotivació, etc.). Després d'aquest moment de tensió provocat pel comportament d'unes quantes persones, apareixen un altre tipus de conductes que s'encaminen a restablir les relacions afectives que han estat sotmeses a aquesta tensió. D'aquesta manera, hi ha rols clarament diferenciats que interactuen donant al grup un equilibri orientat al benestar de les persones i, a la vegada, poden concretar els objectius plantejats. Això és gràcies a la interacció de dos tipus de líders: l'orientat a la tasca i l'orientat a les emocions.

Segons Belis, aquests dos tipus de lideratge, el de tasca i el socioemocional, eren incompatibles. És a dir, una persona no podia exercir tots dos estils de lideratge. Més endavant, però, Belis va afirmar que aquests dos tipus de lideratge podien ser independents i, fins i tot, podien ser executats per la mateixa persona.

A més d'oferir una definició de lideratge molt rellevant, la importància d'aquesta distinció rau en oferir una clara distinció entre les conductes derivades de diferents estils de lideratge i la seva relació amb el context. Això dona lloc a altres teories que pretenen establir si és més eficient el líder orientat a la tasca o el líder socioemocional.

2.3. Lideratge situacional o contingent

Tal com s'ha dit, les aproximacions teòriques al lideratge explicaven aquest concepte a partir dels trets intrínsecs d'una persona o a partir dels efectes del comportament d'un determinat estil de lideratge. Però, almenys per a la psicologia social, era evident que l'interès i l'abast d'aquestes aproximacions no havien considerat la importància del context social o de la situació on es desenvolupa un comportament com el de lideratge. Per tant, una altra aproximació al lideratge és la de les teories anomenades **situacionals** o **contingents**, que van posar en evidència la necessitat de considerar tant l'exercici del rol de líder, la seva eficàcia, etc., com les característiques i el pes que té **la situació social**, és a dir, l'escenari on es duu a terme la interacció entre el líder i els seguidors.

1) La malla de lideratge (Blake i Mouton, 1962)

L'execució d'un lideratge orientat a la tasca és realment incompatible amb la d'un lideratge orientat a les relacions? És a dir, un líder que recolza emocionalment als seus seguidors no pot a la vegada assolir els seus objectius?

Per respondre aquesta pregunta, aquests autors van proposar, amb el seu model anomenat **malla de lideratge**, que aquesta incompatibilitat no era del tot certa, ja que de la combinació d'aquests comportaments sorgirà un gradient en l'estil de lideratge. Segons els autors, el millor líder serà aquell que generi un clima de grup que asseguri el compliment de la tasca i, alhora, mantingui un estat afectiu òptim en les relacions entre els membres del grup. Del model de malla de lideratge sorgeixen cinc estils de comportament:

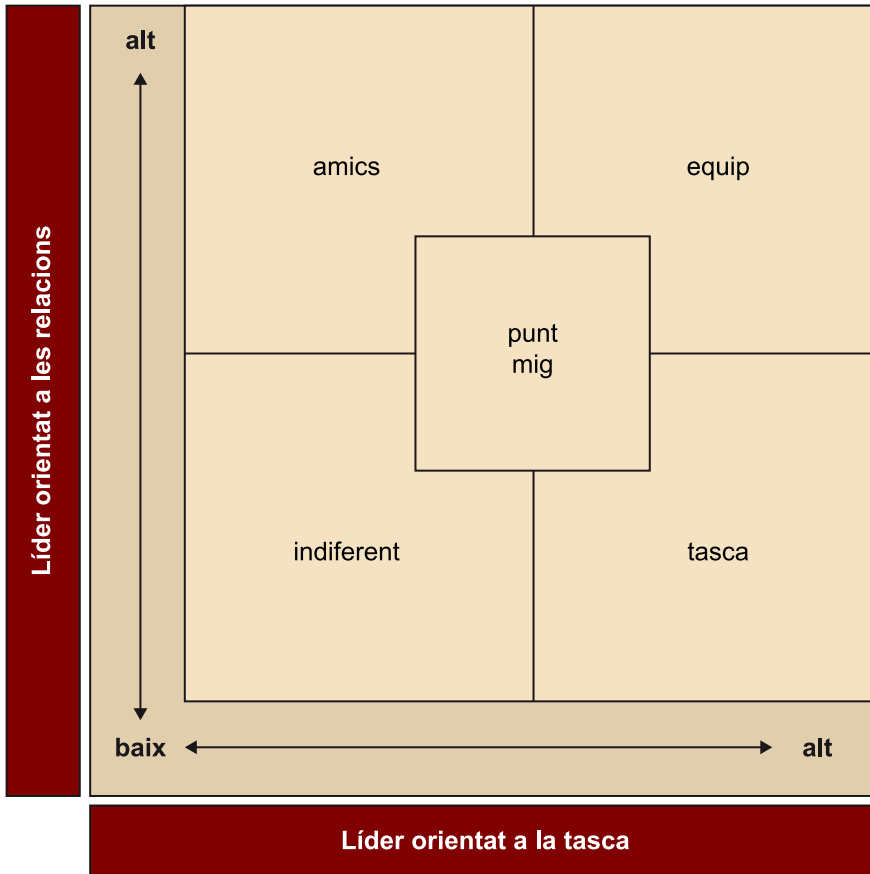
- El líder «**apàtic**» o la direcció empobrida: a aquest líder no li preocupen les relacions emocionals dels membres del grup ni tampoc li interessa la realització de la tasca. Probablement, a l'organització no li interessa aquest líder o aviat deixarà d'interessar-li.
- El líder «**club d'amics**»: aquest líder es centra en les persones, però negligix la realització de la tasca. És presumible que a la organització tampoc li

interessa aquest líder, tot i que, en una situació concreta, els seus seguidors el poden salvar.

- Líder de «**tasca/objectiu**»: aquest líder, al contrari de l'anterior, es preocupa molt per la tasca, però negligència les relacions dels membres del grup o mostra interès per aquestes. L'organització confirma que, efectivament, els objectius es compleixen. Tanmateix, treballar amb aquest estil de lideratge desmotiva el grup.
- Líder de l'«**equip**»: tota organització vol tenir un líder d'aquest tipus. Aquest líder mostra molta preocupació per les persones i alhora un alt interès pel compliment dels objectius. Ambdues exigències poden confluïr en un context específic. Això fa evident que aquest tipus de lideratge s'exerceix en moments concrets, però no és l'estat permanent d'un grup.
- Líder «**punt mitjà**»: aquest lideratge se situa just al mig: té en compte les relacions en la seva justa mesura sense desatendre l'assoliment dels objectius. És un exercici del lideratge més realista.

Aquesta distinció dels efectes del comportament d'un determinat estil de lideratge suggereix el paper que juga el context social, però no deixa prou clara la relació que té amb les variables amb les quals se l'ha relacionat. Però hem de tenir en compte que aquesta aproximació dualista posa sobre la taula que el context o la situació social és una conseqüència de la interacció entre els participants. Per tant, el context social es converteix en un concepte clau per explicar el comportament del líder.

Taula de malla de lideratge



2) Fiedler i la teoria situacional

Arribats a aquest punt, és imprescindible assumir que la situació social constitueix un factor determinant a l'hora d'explicar l'exercici d'un rol com el del lideratge, així com els efectes que pot arribar a tenir dins d'un grup. És molt important tenir en compte que, quan ens referim al context social, no ens referim necessàriament a l'entorn físic d'una aula, la llar, una oficina, un establiment, etc., sinó a la situació resultant de la interacció entre les persones, en la qual algunes persones exerceixen cert tipus d'influència en les altres. El context resultant (és a dir, la situació social) juga un paper molt important a l'hora de determinar, per exemple, l'eficàcia d'un líder.

Per explicar aquest model, Fiedler (1978) planteja que l'eficàcia d'un líder dependrà del grau de control situacional, és a dir, de la seva capacitat per controlar la situació grupal creada. Aquesta situació es defineix per les següents variables:

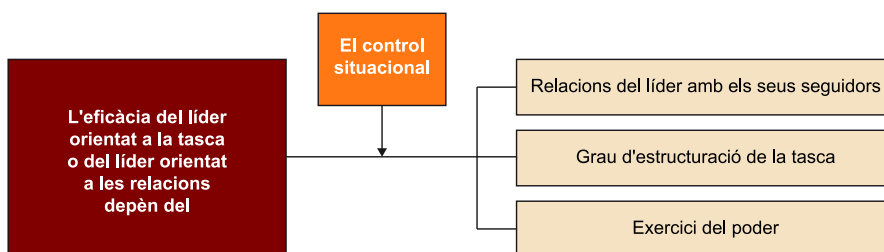
- **Qualitat en la interacció entre el líder i els membres del grup.** Un líder manté un determinat tipus de relació amb els seus seguidors, i aquestes relacions poden determinar si el líder en qüestió és acceptat o no. Aquesta variable avalua la qualitat de la interacció.

- **Claredat (per part del líder) en la tasca a realitzar.** Els grups realitzen una tasca o persegueixen un objectiu, i la gestió d'aquesta activitat, és a dir, el seu grau d'estructuració, la concreció de les tasques, les instruccions a seguir, etc., poden determinar l'activitat del grup. Aquesta variable avalua la tasca/objectiu que es vol assolir.
- **L'exercici de poder per part del líder i la percepció d'aquest exercici per part del grup.** La interacció entre el líder i els seguidors suposa diferències de rols. Això comporta diferències i desigualtats en les relacions, i es pot reflectir en l'autoritat del líder. Aquesta variable avalua el poder del líder.

Amb aquesta teoria de la contingència de lideratge (també anomenada teoria de l'efectivitat), Fiedler va concloure que aquesta efectivitat dependrà del grau del control situacional exercit pel líder.

- Control alt: el líder controla les tres variables.
- Control mitjà: el líder controla alguna o algunes de les variables.
- Control baix: el líder no controla cap de les variables.

El model de lideratge o la teoria de l'efectivitat de Fiedler



Les conclusions d'aquest model són les següents:

- El líder orientat a la tasca serà el més eficaç quan tingui un control alt i baix de la situació. Això té certa lògica en el cas del control situacional alt, però per què aquest tipus de líder és el més adequat quan el control situacional és baix? No sembla lògic, veritat? La resposta és molt senzilla: si el líder té un control situacional alt, això vol dir que té bones relacions, que ha estructurat molt bé el treball i que sap exercir la seva autoritat i el grup n'és conscient. Per tant, com que ha fet els deures, no li fa falta fer res més per motivar al grup i assolir la tasca o els objectius plantejats. En canvi, amb un control baix succeeix el contrari: la situació és tan desfavorable que exercir un lideratge orientat a la tasca no li suposa més pèrdues de les que ja experimenta. Per tant, tenint en compte les circumstàncies, qualsevol avenç o assoliment serà positiu.
- D'altra banda, el líder orientat a les relacions serà més eficaç quan tingui un control mitjà de la situació. Quina explicació ofereix Fiedler sobre aquest tema? L'eficàcia del líder es reflectirà en la seva capacitat de contrarestar les variables que no controla. Per guanyar el control d'aquestes variables pot

millorar les relacions amb el seu grup (aquesta conclusió es vàlida en el cas que les variables que no controla el líder siguin les de la falta d'autoritat o les de l'estructuració de la tasca). Allò que fa que aquesta conclusió sigui interessant és que el líder pot equilibrar el control mitjà situacional mitjançant la interacció social i les relacions afectives. D'aquesta manera, el líder podrà intervenir, fins a cert punt, en les característiques del context on es duu a terme la interacció per augmentar la seva eficàcia.

- A partir dels punts anteriors podem deduir que un líder que és eficaç en una determinada situació no necessàriament ho és en una altra. Per tant, la seva eficàcia està estretament vinculada a la situació creada, i el paper de la interacció és d'una gran importància.

3) Herzey i Blanchard (1982) i la teoria del *management* situacional

Aquests autors, en vista de la importància de la situació, van considerar que la interacció era un element molt important: el nivell de maduresa dels seguidors amb qui el líder estableix les seves relacions (el concepte de maduresa s'entén en termes de l'habilitat, la motivació i l'experiència dels seguidors d'un líder en concret). Per tant, l'eficàcia del líder es determina pel desenvolupament de les persones sobre les quals actua el líder. En conseqüència, la maduresa o el desenvolupament del grup i la percepció per part del líder asseguren l'èxit col·lectiu.

La diferència i la diversitat dins d'un grup hauria de ser una característica constant. És una característica comú a tots els grups, que ha d'assolir-se i s'ha de prendre molt seriosament, perquè els desacords permeten que els grups prenguin millors decisions (Moscovici, 1985, citat en Ibáñez).

Això suposa que cap estil de lideratge seria, *a priori*, el millor, ja que l'eficàcia d'un determinat estil de lideratge seria la conseqüència d'adoptar el millor estil segons les característiques del grup. En altres paraules, primer el líder ha de saber observar, percebre i identificar el grau de maduresa del seu grup per, posteriorment, adoptar l'estil que la situació social requereix. Només d'aquesta manera es podrà assolir la sincronia amb el grup.

I com adopta el líder el millor estil? La seva eficàcia consisteix, entre d'altres coses, a avaluar l'**autonomia grupal** (en termes de motivació i competència) i, segons del nivell d'aquesta autonomia, exercir un determinat estil de lideratge. Així mateix, el líder ha de saber crear i potenciar les condicions més adequades per facilitar el desenvolupament de l'autonomia grupal. Generar aquestes condicions i adaptar-se a l'autonomia de les persones que conformen el seu grup constitueixen els fonaments de la seva eficàcia.

Autonomia professional

La combinació de la **competència** i la **motivació** que té un individu o un grup davant un objectiu o un projecte.

Aquest model posa èmfasi en les característiques dels seguidors (concretament, en la seva autonomia). Això constitueix una de les seves principals aportacions, atès que anteriorment la importància del lideratge requeria exclusivament en la persona que executa el rol, sense tenir en compte el contrarol que el fa possible.

La teoria del *management* situacional planteja quatre estils de lideratge que depenen de quatre nivells de maduresa:

Management situacional

Nivell de maduresa	Estil de lideratge
M1 El col·laborador és incapaç i no està preparat. És insegur i necessita que li diguin què ha de fer.	I1 Requereix un estil de lideratge que li doni ordres, l'informi i el dirigeixi. El líder ha de donar-li instruccions precises i supervisar el seu treball. El líder ha de dir què necessita el col·laborador.
M2 El col·laborador és incapaç però està preparat. No està compromès i vol estar convençut del que fa.	I2 Requereix un estil de lideratge que el persuadeixi o el convenci. El líder l'ha de convèncer sobre el que fa i el que sap fer.
M3 El col·laborador és capaç però no està preparat, és insegur i necessita que li donin <i>feedback</i> .	I3 Requereix un estil de lideratge que fomenti la participació per compartir les seves idees. El líder ha d'ajudar-lo a participar escoltant i considerant les seves idees.
M4 El col·laborador és capaç i també està preparat, motivat i compromès.	I4 Requereix un estil de lideratge que li delegui tasques, ja que té un alt grau d'autonomia. El líder li ha de delegar autoritat establint els objectius.

Com es pot observar en la taula, aquesta teoria posa èmfasi en la correspondència que ha d'establir-se entre un nivell de maduresa específic i l'estil de lideratge més apropiat. L'eficàcia del líder és el resultat d'una correspondència adequada entre ambdues variables.

Cal recordar que, per a aquesta teoria, allò rellevant és el següent:

- Els seguidors són fonamentals.
- La importància del grau d'autonomia i les necessitats dels seguidors determinen l'estil del lideratge que s'ha d'exercir.
- En funció de la concordança de l'estil de lideratge amb l'autonomia i les necessitats, el grup accepta al seu líder o no l'accepta.

- Incorpora les variables de maduresa, autonomia i grup (seguidors).

Crítiques a les aproximacions clàssiques

Fins ara hem fet una presentació general de les aproximacions teòriques més influents en l'estudi del lideratge. Malgrat l'evolució lògica del concepte, podem subratllar algunes característiques que suggereixen certs problemes que han de plantejar-se:

- El concepte ha anat evolucionant, des de la seva perspectiva més intrínseca, passant per la conducta i la importància del context, fins a subratllar el paper que juga el rol complementari al del lideratge.
- Fins aquest punt, el context social, històric, polític, organitzacional, cultural, etc. no s'havia tingut en compte, i es considerava que el lideratge era un concepte estàtic i amb un significat únic. Explicacions ahistòriques.
- El lideratge, com la majoria de fenòmens grupals, s'ha estudiat amb certa parcialitat paradigmàtica, centrant-se en grups petits, microgrups o relacions interpersonals i sense establir relacions a una escala social més àmplia.

3. Perspectives actuals del lideratge

Avui dia, tant els àmbits organitzacionals com la mateixa societat han experimentat grans canvis radicals en matèria social, política, econòmica, cultural, etc. Si partim d'una de les crítiques que se li feien a les aproximacions clàssiques del lideratge en referència al paper del context social, podem afirmar que és necessari reformular el concepte de lideratge perquè pugui ajustar-se a la realitat canviant d'avui dia.

Les **organitzacions** generen nous escenaris de treball, on les pràctiques laborals es transformen constantment, de manera que apareixen temes com la producció flexible, la importància del treball en equip, la gestió del coneixement i de les emocions i la tendència a l'horitzontalitat en les estructures jeràrquiques de les organitzacions. La conseqüència immediata de tot això ha estat la reformulació, entre altres aspectes, del concepte de lideratge. Així mateix, s'experimenta un traspàs del control i la disciplina en les organitzacions a la responsabilitat compartida, l'autonomia i el risc.

A això cal sumar la gran diversitat en matèria contractual (autònoms, temporals, discontinus, etc.), la diversitat (multiculturalitat) en la composició de la força laboral i aquells efectes que provenen directament de grans esdeveniments, com per exemple la globalització: la mobilitat, la deslocalització, les noves estratègies empresarials (empresa xarxa, flexible i virtual).

Les organitzacions han canviat, però aquest canvi també es reflecteix tant en el mateix concepte de treball com en el dels empleats. En matèria de **treball**: la complexitat ha augmentat, atès que s'ha revaloritzat el treball en equip, la gestió del coneixement i la implicació i l'apoderament dels treballadors i treballadores. En aquest sentit, el component intel·lectual i les habilitats socials i emocionals constitueixen un factor important en aquesta transformació del concepte de treball.

I els **treballadors**? Les noves exigències de les organitzacions (com ara la flexibilitat, la polivalència, l'horitzontalitat i l'automotivació) tenen com a conseqüència un major reclam en matèria de versatilitat en els empleats i en l'adaptabilitat de les seves pròpies competències als nous entorns laborals. Avui dia existeixen noves formes d'organitzar el treball, com ara el treball en xarxa, el treball en equips (moltes vegades virtuals) o el treball per projectes. Aquestes formes de treball exigeixen als empleats l'augment del treball cognitiu (en detriment del treball físic) i l'adquisició de noves i més variades formes de competències que permetran afrontar i gestionar els seus llocs de treball amb més èxit.

En aquest sentit, el concepte de lideratge ha d'adaptar-se tant a la realitat canviant com a la transformació de les organitzacions i a les noves formes de treball. És per això que revisarem molt breument tres contextos en els que el concepte de lideratge s'ha hagut d'adaptar.

3.1. Lideratge per competències

Com hauria de ser un líder? És a dir, quines competències hauria de tenir? Davant aquestes preguntes, cal tenir clar que les competències fan referència a capacitats reals i demostrables, estan estretament relacionades tant amb el context com amb la cultura d'una organització en concret, incorporen els valors i l'ètica en la realització del treball i també fan referència a les característiques personals que garanteixen l'èxit dins d'una organització.

No es pot proposar un perfil de competència general de lideratge, i no es pot fer precisament perquè el concepte en qüestió es relaciona amb una organització en concret (i aquesta, al seu torn, amb el seu entorn). No obstant això, podem plantejar definicions de lideratge i de competències molt generalistes, com ara la següent:

El lideratge és la capacitat per utilitzar estils i mètodes apropiats per guiar a les persones proporcionant estímuls i ajuda per treballar amb entusiasme cap a metes concretes.

Ara bé, el que sí podem plantejar és una visió àmplia en tres dimensions, que ha de tenir una competència com la de lideratge i que, en alguns casos, les organitzacions haurien de contemplar.

Competències associades al lideratge. Tres dimensions

Dirigir persones
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir i gestionar tasques • Establir i fixar límits i objectius • Subratllar l'èmfasi en un acompliment més alt
Gestió emocional
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar, incentivar i implicar els empleats • Inspirar guiar al grup • Mantenir la creença en un projecte de futur
Desenvolupament de talent
<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar les persones i l'equip • Crear talent per a garantir el futur • Maximitzar el potencial de les persones i l'equip per crear equips d'alt rendiment

Malgrat aquestes tres dimensions associades al lideratge, no cal oblidar que les competències estan sempre lligades tant a una organització en concret com a la seva cultura i al context amb el que es relaciona. Quina dimensió és la més

important? Sens dubte, **dirigir a les persones** hauria de constituir el nucli fort del lideratge, ja que d'una manera o altra defineix amb més exactitud el paper de l'execució del lideratge que tota organització espera. El desenvolupament de talent i la gestió emocional constitueixen formes concretes de dirigir a les persones. Aquestes formes concretes adquireixen cada vegada més força, i les organitzacions les utilitzen per garantir el compliment dels objectius.

3.2. Lideratge en ambients virtuals

Abans hem esmentat que en els últims temps hi ha hagut grans canvis a nivell social, cultural, econòmic, polític, tecnològic, etc. Ara bé, arribats a aquest punt farem referència a un dels grans desafiaments de les organitzacions: el procés de digitalització. Aquest procés està relacionat amb el fet que les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) han suposat grans canvis per a les organitzacions, i aquests canvis han tingut efectes molt contundents: formes de produir, models de negocis, gestions del coneixement, serveis i, evidentment, processos organitzacionals com el lideratge, la presa de decisions, el treball en equips virtuals, etc.

D'aquesta manera, avui dia existeix un concepte relacionat amb el lideratge que s'anomena *lideratge 2.0*. El lideratge 2.0 comporta un procés d'interrelació entre nadius digitals i immigrants digitals que permeti que uns i altres puguin compartir coneixement i experiència (Prensky, 2002).

3.2.1. Sóc natiu digital o immigrant digital?

Nadius digitals	Persones nascudes cap a la meitat de la dècada dels vuitanta, que han crescut amb la tecnologia i que han adquirit habilitats en un entorn digital (Prensky, 2002). Les seves pràctiques socials i quotidianes incorporen la tecnologia.
Immigrants digitals	Persones d'entre 35 i 55 anys que, degut a la tecnologia digital, han hagut d'adaptar les seves pràctiques socials i quotidianes a un entorn canviant i transformat.

La complexitat del context social i el seu ressò en l'àmbit de les organitzacions explica que cal entendre processos com el lideratge des de noves postures i en entorns cada vegada més variats: organitzacions amb estructures més horitzontals, competències estretament relacionades amb la gestió del propi coneixement i habilitats properes a ambients determinats per la volatilitat, la incertesa, la complexitat i l'ambigüitat. Aquestes característiques van donar lloc a l'acrònim VICA, encunyat als anys noranta per fer referència al fet que, després de la guerra freda, el món havia començat a canviar (Codreanu, 2016).

Amb aquest àmbit tan complex, com es dibuixen processos com el del lideratge?

3.2.2. El lideratge 2.0

Els contextos canviants demanen pràctiques i processos que també siguin canviants. El lideratge també ha hagut de reinventar-se i retre compte del magma complex en el qual s'ha convertit la societat:

«Per respondre als nous reptes de complexitat, diversitat i incertesa, hem de tornar a examinar el lideratge que necessitem per aconseguir l'excel·lència competitiva en un món digital. El lideratge del futur requereix humilitat, transparència i una actitud oberta a l'experimentació. En tota organització, qualsevol dels seus membres, amb autoritat formal o sense ella, ha de ser capaç d'enfrontar-se a la nova realitat, identificar aquelles preguntes clau que ens permetran anticipar l'impacte dels canvis en la nostra organització i mobilitzar a altres persones perquè assumeixin la responsabilitat col·lectiva, que ens permetrà disminuir la bretxa entre la situació actual i la que desitgem» (Cabrera, 2017).

Tenint en compte el que hem dit anteriorment, és necessari elaborar noves formes d'entendre el lideratge que donin resposta o que, almenys, estiguin en sintonia amb el caràcter canviant de la societat. Aquest canvi té a veure amb les noves necessitats i desafiaments als que s'enfronten les organitzacions i com han de preparar-se les persones que habitaran aquests contextos tenint en compte l'aparició contundent de les noves tecnologies, el seu desenvolupament accelerat i la seva implantació.

En aquest cas, no estudiarem tot aquest procés, però sí que apuntarem algunes característiques que ha anat adquirint el procés de liderar persones en els nous temps. Com hauria de ser un nou model de lideratge en un context VICA?

Per a autors com Johansen (2012), s'ha de dissenyar un pla d'acció que permeti establir estratègies i projectar situacions a llarg termini, partint del fet inqüestionable d'alts nivells d'incertesa i amb l'objectiu de conduir i reorientar el futur. Això s'anomena **prospectiva estratègica**: plantejar-se el futur i intentar avançar-se als fets.

Una altra característica que hauria de tenir el nou lideratge és la **innovació col·lectiva**: amb ajuda de les xarxes, compartir idees i projectes s'ha tornat alguna cosa habitual, i la innovació ha d'estar associada a un tipus de lideratge col·laboratiu que sàpiga aprofitar i promoure les idees de diferents col·lectius i persones deixant enrere els programaris de propietat i apostant pels col·lectius.

La **responsabilitat social** també és una característica necessària d'un lideratge d'aquesta naturalesa: els compromisos amb la societat, el medi ambient, la diversitat i la població han de ser temes prioritaris per un estil de lideratge compromès amb els seus empleats i amb els seus clients.

Per tant, el lideratge 2.0 hauria de comptar amb les següents característiques:

Lideratge 2.0

Prospectiva estratègica

Visió de futur per identificar els nous entorns; adaptació als nous reptes.

Innovació col·lectiva	Estructures horitzontals que facilitin la participació: xarxes socials, lideratge col·laboratiu, treball en equip.
Responsabilitat social	Compromisos amb l'entorn, amb els empleats i amb els clients.

Resum

El lideratge és un rol social. Per tant, sorgeix de les explicacions de la teoria de grups, l'estructura grupal i les diferents posicions que ocupen les persones dins d'un grup o d'una organització.

El rol del líder d'un grup té una funció molt específica i clara: facilitar i incloure dins del grup per portar-lo a la consecució dels seus objectius, siguin quins siguin. Per aquesta raó, la explicació del lideratge sorgeix de la psicologia social i la psicologia de les organitzacions, que remarquen que és justament a l'interior del grup on es duu a terme el rol de lideratge mitjançant la interacció amb els altres membres del grup. Juntament amb el lideratge, també hem de considerar altres fenòmens psicosocials associats a la idea de grups, com ara:

- La comunicació.
- La presa de decisions.
- La cohesió.
- La resolució de conflictes.
- El rendiment grupal.

Aquests fenòmens es veuen clarament determinats per la forma en què s'exerceix el lideratge i viceversa. Per tant, aquest fenomen no s'ha de percebre de forma aïllada ni com quelcom aliè a la interacció interpersonal ni a la relació que pot arribar a tenir un grup o organització amb estructures socials més àmplies, com ara la societat.

D'altra banda, les explicacions teòriques i clàssiques del lideratge mantenen vigent la importància que han tingut, tant per comprendre el concepte en qüestió com per comprendre també l'abast d'algunes de les seves conclusions en la vida quotidiana. Això explicaria per què encara hi ha debats sobre l'origen del lideratge que es centren en la personalitat, etc.

Les teories clàssiques del lideratge el situen primer a nivell intrínsec, després a nivell comportamental i observable i, posteriorment, consideren algunes variables per a la seva explicació, com ara el context o la situació social, els seguidors del líder, etc.

Per acabar, el mòdul ofereix una reflexió sobre les característiques de la societat actual, una societat definida pel canvi i l'ambigüitat, que requereix repensar fenòmens com el del lideratge. Les societats actuals, les organitzacions, els ambients acadèmics, els grups d'amics i fins i tot els grups familiars ofereixen contextos cada vegada més diversos, canviant, volàtils, incerts i ambigus. La psicologia social ha d'explicar fenòmens socials com el del lideratge sense dei-

zar de considerar la gran importància que tenen aquests contextos i la manera com poden determinar tant els fenòmens socials, com les pràctiques socials i els comportaments de les persones.

Bibliografia

- Allport, G. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt.
- Baleriola, I. (2016). *Dinàmiques organitzacionals*. Barcelona: UOC.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., i Bidwell, A. C. (1962). Managerial Grid. *Advanced Management-Office Executive*(Vol. 1, núm. 9, pàg. 12-15)
- Cabrera, J. Liderazgo 2.0. <https://blog.cabreramc.com/por-que-este-blog/> [Data de consulta: 30 de maig de 2017].
- Cartwright, D. i Zander, A. (1971). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Mèxic: Trillas.
- Codreanu, A. (2016). A Vuca Action Framework for a Vuca Environment. Leadership Challenges and Solutions. *Journal of Defense Resources Management*(Vol. 7, núm. 2, pàg. 31).
- Fiedler, F. (1984). El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. En J. R. Torregrosa i I. Crespo (Comp.), *Estudios básicos de psicología social* (pàg. 397-417) Barcelona: Hora.
- García, M. (1999). El liderazgo en los grupos. En F. Gil i C. M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (pàg. 281-332). Madrid: Pirámide.
- Goffman, I. (2004). *La presentación de la persona en la vida cotidiana..* Buenos Aires: Amorrortu.
- Ibañez, T. (1996). *Psicología social*. Barcelona: Editorial UOC.
- Johansen, R. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Sant Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Deusto.
- Mintzberg, H. (2007). *Liderazgo*. Barcelona: Deusto.
- Norrholm, D. (2017). *The Psychology of Dictators: Power, Fear, and Anxiety*. Atlanta: Emory University.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Rev. fac. cienc. econ.*, Vol. XIX, núm. 1, pàg. 213-228.
- Prensky, M. (2002). *Nativos e Inmigrantes Digitales* [en línia]. [http://www.marcprensky.com/writing/prensky-nativos%20I%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](http://www.marcprensky.com/writing/prensky-nativos%20I%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)
- Rojas, J. i Vivas, P. (2009). *Processos de grups*. Barcelona: Editorial UOC.
- Tirat, F., Gálvez, A., i Baleriola, I. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI. Un enfoque psico-social y político*. Barcelona: Editorial UOC.
- Tirat, F., Gálvez, A., i Baleriola, I. (2017). *Critical Management Studies. Hacia unas organizaciones más éticas y sostenibles*. Barcelona: Editorial UOC.

