

EL LÍDER COM A GESTOR D'EMOCIONS



ADRIANA COLOMER DOMÈNECH

Eduard Juliol. Tutor Montessori-Palau.

Carme Timoneda. Tutora UDG.

10 de desembre de 2012.

Pels meus pares, sense dubte.

I pel Joan Bernal, per ser-hi sempre.

“If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader.”

John Quincy Adams

ÍNDEX

0. JUSTIFICACIÓ.	6
1. INTRODUCCIÓ.	7
1.1 L'origen del lideratge.	7
1.2 El líder.	8
1.3 Aptituds del líder.	10
1.4 Lideratge o direcció.	11
1.5 Els estils de lideratge.	12
1.5.1 Altres estils de lideratge.	14
1.5.2 Les 8 dimensions del lideratge segons Bass i Avolio.	15
1.6 Intel·ligència emocional i lideratge.	19
1.7 La solució de problemes.	23
1.8 El treball en equip.	24
1.9 El líder és un bon comunicador.	25
1.10 Creativitat ... sí o no?	26
1.11 Homes i dones.	26
2. OBJECTIUS I HIPÒTESIS DE TREBALL.	28
3. METODOLOGIA.	29
3.1 Mostra de líders.	29
3.2 Mostra de col·laboradors del líder.	30
3.3 Instrument.	30
3.3.1 Variables.	30
3.4 Procediment i anàlisi de les dades.	31
3.5 Limitacions de l'estudi.	31
4. RESULTATS.	32
4.1 Resultats quantitius. Descriptius.	32
4.2 Resultats qualitius. Taula de doble entrada, subjectes i "blocs".	41
4.2.1 Cas 7 i cas 7b.	41
4.2.2 Cas 15 i cas 15b.	42
4.2.3 Cas 21 i cas 21b.	43

5. ANÀLISI DE RESULTATS. DISCUSSIÓ.	45
6. CONCLUSIONS.	50
7. DOCUMENTACIÓ GRÀFICA DE LA PART PRÀCTICA.	52
8. LLISTA DE REFERÈNCIES.	56
9. AGRAÏMENTS.	57
10. ÍNDEX DE FIGURES.	58
11. ÍNDEX DE TAULES.	59
12. ÍNDEX DE DOCUMENTACIÓ GRÀFICA DE LA PART PRÀCTICA.	60
13. ANNEX 1.	61
13.1 Instrument.	61
13.2 Full informatiu.	63
13.3 Consentiment informat.	65
13.4 Taula comparativa de les respostes dels líders.	66
13.5 Taula comparativa de les respostes dels col·laboradors dels líders.	67
14. ANNEX 2 (Vegi's documentació complementària).	68
14.1 Entrevistes líders.	68
14.2 Entrevistes col·laboradors dels líders.	68

0. JUSTIFICACIÓ

Aquest treball de recerca pretén aprofundir en l'estudi de la figura del líder i la seva relació amb el que s'anomena "la intel·ligència emocional". Es vol arribar a determinar l'existència de qualitats innates i adquirides, i com es manifesten en el líder. Per portar-ho a terme, es parteix de la pregunta "Els líders neixen o es fan"?

Tot i que es tracta d'un projecte molt ambiciós, degut a les dificultats que comporta la part pràctica, i que deixa poc marge a la innovació, perquè és un tema molt treballat actualment, s'ha intentat compensar aquests entrebancs escollint de manera molt meticulosa cada un dels àmbits i personalitats dels líders. Així doncs, s'ha elegit líders que fossin representatius de les àrees més importants de la societat per tal de diversificar al màxim les seves aportacions i, d'aquesta manera, enriquir més el treball.

De manera addicional, s'ha afegit al projecte tota una part qualitativa que estableix la comparació entre casos de líders i col·laboradors, permetent mostrar una visió més propera del que és el lideratge pels qui observin el tema des d'un altre punt de vista o persones que no s'hagin dedicat mai a tasques de gestió.

El motiu principal pel qual es va escollir aquest tema, va ésser l'afany de conèixer les aptituds que desenvolupen determinades persones que els porta a aconseguir l'èxit individual i empresarial. I també pel seu interès, que com s'ha exposat anteriorment, és un tema d'actualitat, del qual se'n poden extreure uns resultats molt positius, tan aplicats a nivell empresarial, com a nivell personal. Per altra part, voldria fer palesa la transcendència del lideratge en el nostre model de societat, i el creixent triomf de l'aplicació de la intel·ligència emocional en aquest àmbit. I finalment, m'he guiat pel desig d'aprofundir en aquest tema perquè, molt probablement, serà el punt de partida de la meua carrera acadèmica i professional.

Espero haver assolit doncs aquestes intencions, i que aquest estudi serveixi per aportar el meu petit gra de sorra en el complex món del lideratge.

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Origen del lideratge.

Sempre hi ha hagut persones que han destacat per les seves habilitats socials. Durant els anys, molts líders han deixat la seva empremta en la història, però sobretot, en les persones. I s'han concebut milers d'oportunitats per intentar esbrinar què diferencia els líders dels seguidors, què és el que fa que un líder sigui líder i si el comportament que els diferencia és o no innat. A causa de la gran diversitat d'intents per fixar unes pautes que ens ajudin a entendre el lideratge, és lloablement important recalcar la dificultat de deixar constància sobre dates o fets definitius sobre l'origen d'aquest.

Plutarc de Queronea.

El primer estudi sistemàtic sobre la figura del líder és l'obra *Vides paral·leles* de Plutarc de Queronea. L'autor, tenia la intenció de comparar models de comportament (tan positius com negatius) de persones amb un cert grau d'influència perquè els lectors poguessin apropiarse les característiques bones i allunyar-se dels comportaments perjudicials. *Vides paral·leles* és un clar estudi amb fins didàctics que va suposar una aproximació directa al desenvolupament del lideratge. Consta d'un total de cinquanta biografies, de les quals n'oposa i compara els trets diferencials, i quatre de desaparellades. L'objectiu de Plutarc era extreure el valor moral de cada personatge fent referència tant a l'educació com a la disposició natural d'aquest.



Figura1. Plutarc de Queronea.

Els avenços indeliberats de Shakespeare.

Els primers anàlisis considerablement rellevants, tot i que en certa manera espontanis, són moltes de les obres de Shakespeare basades en, precisament, l'obra de Plutarc descrita anteriorment. Amb obres com *Hamlet*, *Henry V* o *King Lear* (cap al 1600) va aproximar-se a la direcció i al lideratge, aprofundint en la saviesa i l'enginy, i demostrant que els temes de les seves obres es basen en els mateixos problemes

que ha d'afrontar qualsevol tipus de líder d'avui en dia. Shakespeare ja coneixia trets indispensables per un bon líder, com ara el poder, la comunicació, la confiança o la decisió. En les seves obres de teatre emmarcava tant els bons líders (*Henry V*), com líders que fracassen (*Coriolanus*) o líders que fan un mal ús del seu càrrec no correspost (*Macbeth*, *Henry IV*).

El lideratge ha anat evolucionant de manera vertiginosa. Actualment, trobem formes de lideratge en tots els àmbits i es manifesta de maneres imperceptibles que ens afecten indirectament.

1.2 El líder.

“La innovació és el que distingeix un líder dels altres.” Steve Jobs.

Es defineix el concepte de líder com aquella persona capaç de conduir els altres per aconseguir un determinat objectiu. La seva funció és motivar, inspirar, persuadir i també escoltar els membres del grup. La principal virtut d'un líder és la seva capacitat d'influència. Per tant, és essencial que tingui realment assumit el control de la seva conducta, paraules i emocions. Els líders aconsegueixen extreure el millor que hi ha dins de cada persona, fent possible que tots vetllin per un mateix objectiu en comú.

En l'àmbit laboral, un bon líder aconsegueix que els membres del grup de treball considerin justes les propostes i ordres que imparteix (sempre en un nivell horitzontal). D'aquesta manera, es provoca un augment d'activitat en zones del cervell que impliquen plaer i recompensa. Aquest procés té lloc concretament a l'estriat ventral i segons uns estudis de la New York Academy of Sciences (Eisenberger & Lieberman, 2004), la cooperació entre els diferents membres de l'equip de treball té la mateixa repercussió. Les relacions entre els integrants del grup amb el líder, són el principal factor de motivació, i per aquesta raó, el líder ha d'estar sempre receptor i comprensiu.

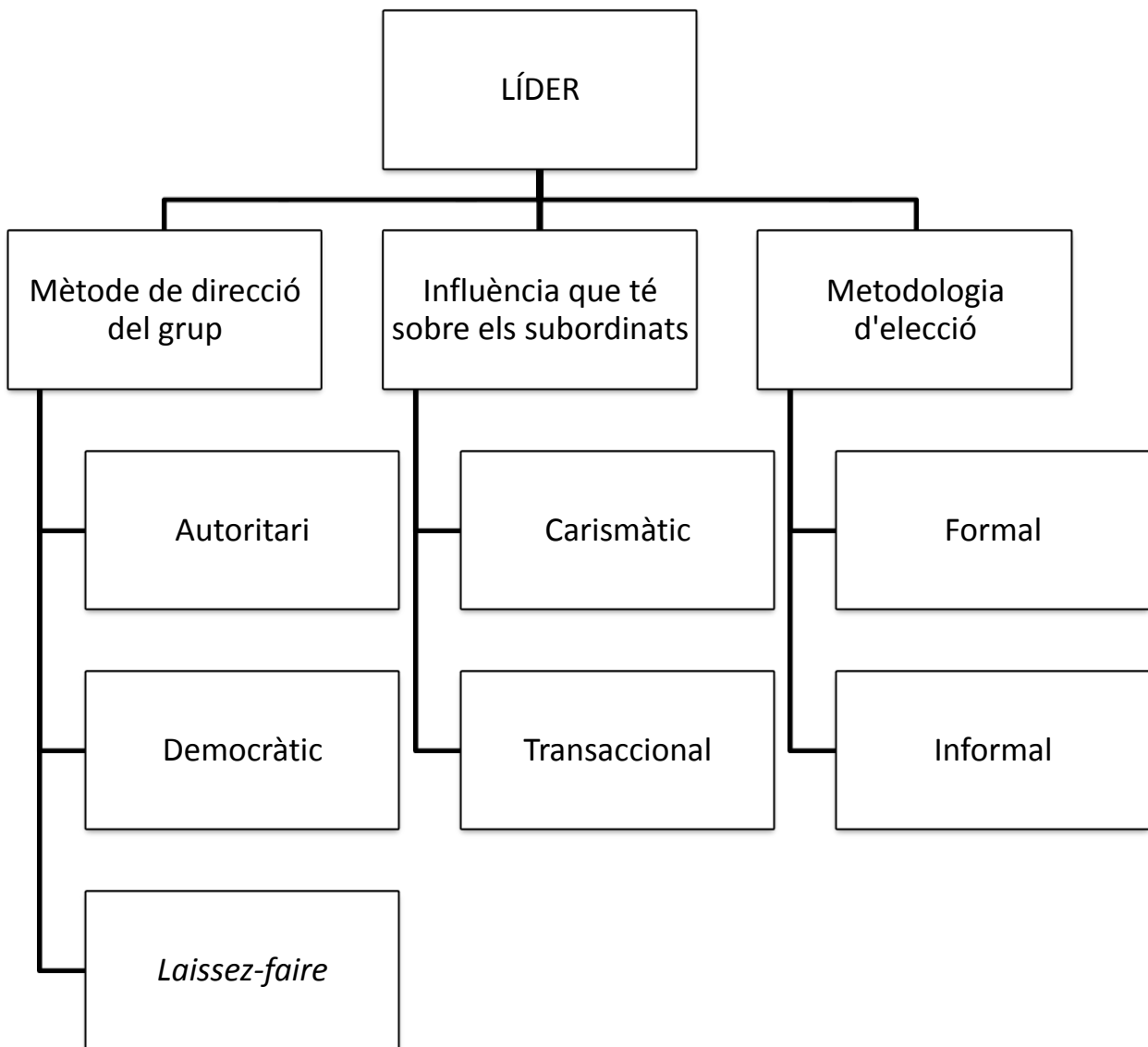


Figura 2. Classificació del líder.

1.3 Aptituds del líder.

"La passió fa possible l' impossible." John C. Maxwell.

Albert Einstein va sentenciar que el component essencial per ser un geni era tenir un elevat grau de **curiositat** aplicada al nostre entorn, és a dir, qüestionar-ho tot i voler ampliar els seus coneixements al màxim possible.

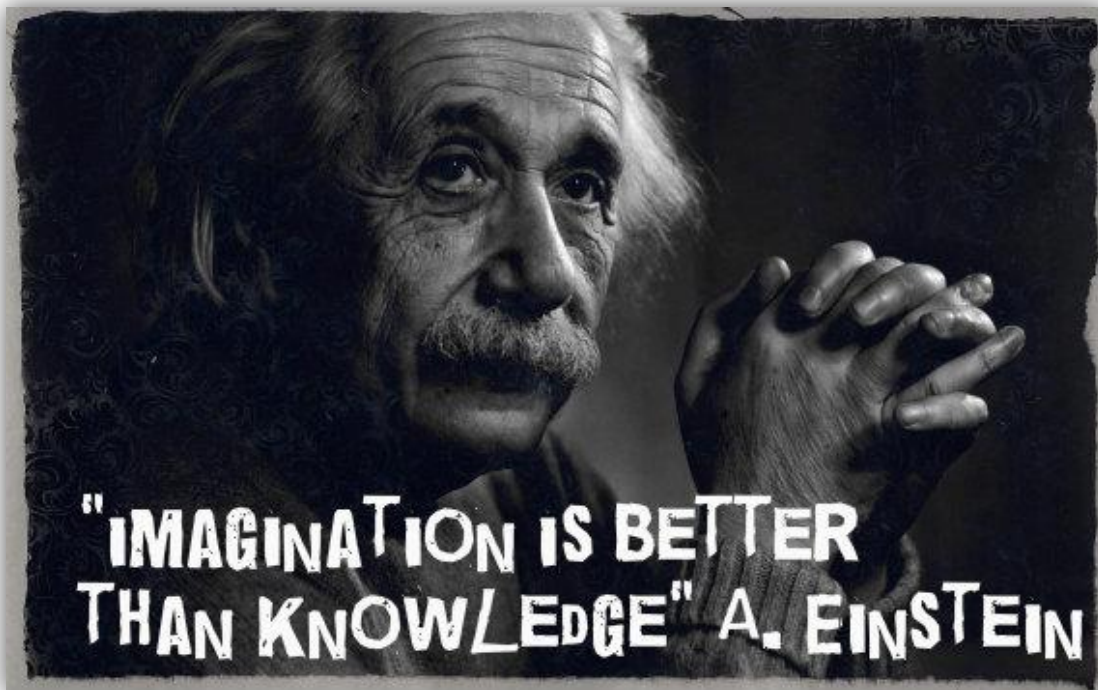


Figura 3. Albert Einstein.

Això comporta actuar amb **passió** tant per la seva professió com per qualsevol acció. És indispensable estimar el que es fa perquè com més satisfet es senti el líder de si mateix, més agradarà o impactarà als seus seguidors. De la mateixa manera, més **influència** tindrà sobre aquests. Per tant, la **confiança** en un mateix ha de ser un punt fort del seu caràcter i l'**optimisme**, el complement ideal per cooperar de manera òptima amb les persones del seu equip.

El mercat és un terreny camaleònic, on els canvis són més que freqüents i fins i tot es pot afirmar que són el motor d'aquest. Per això el líder ha de potenciar la seva **adaptabilitat** i fer dels canvis, oportunitats. En aquest àmbit també es considera imprescindible disposar de **visió del futur**, per captar

les properes tendències i anticipar els fets rellevants que puguin interessar. Aquesta capacitat té una profunda relació amb ser **innovador**. Amb l'estudi del mercat tendencial i de les futures necessitats de la societat és més fàcil tenir una idea del producte o servei que es pot crear o millorar per satisfer aquestes necessitats. I no només s'han de formular aquestes idees sinó que cal posseir la **iniciativa** suficient per fer-les realitat, tangibles.

Pel que fa a la relació amb els seguidors, el líder ha de mostrar sempre **transparència** i **obertura**, deixant-se veure tal com és. Es considera primordial estar dotat de certa **empatia**, habilitat de sentir les necessitats dels altres i de la pròpia organització per resoldre les inquietuds dels que t'envolten (Goleman, 2000). A més a més, un líder ha d'estar predisposat a arriscar-se i a provar noves experiències, **atrevir-se**. No es mesuren les seves competències pels errors que pugui cometre, sinó per la seva eficiència en **gestionar els conflictes**. I equivocar-se no és el resultat de ser incompetent, sinó una ocasió per créixer i madurar tant psíquica com professionalment. És necessari afegir que un bon **autocontrol emocional** regula la reacció davant dels problemes i afavoreix la resolució d'aquests. Aquesta capacitat de manejar les pròpies emocions i els impulsos conflictius forma part dels ingredients bàsics de la intel·ligència emocional, com s'explica més endavant.

Tot i que s'han pogut extreure diverses qualitats i característiques d'aquells líders que s'han sentit autorealitzats i durant la història milers d'estudis han intentat esbrinar els ingredients secrets de la recepta del lideratge, mai hi ha hagut una llista definitiva. Això és possiblement degut a l'existència d'infinites situacions en les quals un bon líder ha d'obrir la seva personalitat als problemes que puguin sorgir. I només serà un bon líder aquell que lideri essent ell mateix.

1.4 Lideratge o direcció?

“People ask the difference between a leader and a boss.

The leader leads. The boss drives.”

Theodore Roosevelt.

Figura 4. Leadership crossword.



Un líder no és el mateix que un director. Són totalment diferents en relació amb l'equip que dirigeixen i en la visió dels seus objectius. Aquests dos termes que semblen tenir un matís diferencial tan lleu han provocat debats i preguntes des del segle passat. La primera conclusió va sorgir el 1977 quan Abraham Zaleznik (2004)* va publicar 'Managers and Leaders: Are They Different?', un article proporcionat per la revista *Harvard Business Review*. Zaleznik afirma que la funció d'un bon director és vetllar per l'ordre i l'acompliment de les tasques de manera precisa. En canvi, quan cita les característiques d'un bon líder no dubta en destacar l'afany de risc o la tolerància al caos per deixar aflorar la innovació. També s'esmenen les diferències relatives a la comunicació. Per part del director, és més freda i concisa ja que tracta d'evitar el risc i el lligam emocional amb els subordinats. El líder es comunica directament i té una completa consciència de les emocions dels que l'envolten.

"Management is doing things right. Leadership is doing the right thing." Peter Drucker.

No tot director és un bon líder, ni tots els líders tenen també el càrrec de director. El que sí és cert és que les empreses i organitzacions necessiten els dos rols si volen sobreviure i atènyer l'èxit.

1.5 Els estils del lideratge.

En funció de la seva capacitat de liderar i els trets característics que fonamenten la seva personalitat, cada líder aplica l'estil o els estils que creu convenientes depenent de la situació que emmarca els seus problemes. Com van sorgir aquestes formes de liderar actualment tant estandaritzades? Kurt Lewin, era un refugiat de l'Alemanya nazi que va emigrar als Estats Units. És el pare de la psicologia social moderna i va ser el primer en desenvolupar una teoria abans del 1939 coneguda com "l'equació de Lewin" (Grout & Fisher, 2011). L'equació, $B = f(P,E)$, pretén explicar que el comportament (B) és la funció que relaciona la persona (P) amb el seu entorn (E).

El 1939 es va realitzar un dels experiments amb més transcendència al camp del lideratge i la psicologia social. Lewin, amb l'ajuda dels seus companys Ronald Lipitt i Ralph White, va poder establir (gràcies a l'equació esmentada anteriorment) la base dels estils de lideratge que avui dia tot líder aplica. Eren els anys trenta i Alemanya estava dominada per Adolph Hitler. El seu poder i influència eren capaç

(*) Encara que l'estudi es realitzés l'any 1977, la font d'aquesta informació és l'article del 2004.

de, fins i tot, justificar la “solució” final de l’holocaust. Els psicòlegs socials es preguntaven què tenia aquell líder perquè el seu poder transformés individus racionals en titelles cegament obedients que no qüestionaven el perquè, que simplement actuaven. Per això i pel destí predictable del món que els esperava, van decidir realitzar un experiment per esbrinar com es comportaven els individus quan estaven en grup i sota la mirada d’un líder. Lewin va organitzar tres grups de nens dirigits per tres líders respectivament, formats per interpretar els diferents estils de lideratge. Cada sis setmanes el grup canviava de líder i d’aquesta manera els grups van rebre tots els estils de lideratge.

- Quan el **líder** era **autocràtic**, no sol·licitava la opinió dels seus subordinats, sinó que prenia les decisions per ell mateix i demanava una adherència estricta als plans que ell marcava. En aquest estil de lideratge la presa de decisions és l’element més important i cal tenir en compte que el líder no contribueix a la feina dels altres. Els subordinats mostraven un comportament radical construït a base d’elogis o crítiques.

Amb aquest tipus de líder els nens van treballar molt dur però només sota la seva vigilància. Eren més agressius i mostraven submissió al líder.

- Quan actuava com un **líder liberal** (*laissez-faire*) cedia als subordinats tota la autoritat per resoldre els problemes amb el mètode propi de cadascú i sense la necessitat de demanar permís al líder. Aquest estil permet una total llibertat per part dels seguidors.

Els nens feien el mínim possible i de manera desorganitzada. La llibertat absoluta sense pautes els va portar al caos.

- Per últim, quan es tractava d’un **líder democràtic**, ajudava el grup a prendre decisions i permetia que tots participessin a l’hora de donar opinions, informacions i recomanacions. Els components de l’equip tenien una motivació extraordinària.

Els grups van mostrar grans dosis de motivació i originalitat, va ser l’estil que va funcionar millor.

Per Lewin i els seus companys, va ser sorprenent que el mètode democràtic fos el més plausible ja que Europa estava sotmesa a una forta dictadura. Tot i que parlant en general l'estil democràtic va donar els millors resultats, no es pot establir una conclusió universal perquè sempre s'aplicarà un estil o un altre segons els múltiples factors que poden influir en aquell determinat moment. El factor més important és la qualitat dels seguidors, un aspecte determinant per escollir entre els diversos estils. Segons Martin Glenn, director executiu a Birds Eye Iglo, no hi ha cap estil que pugui funcionar a totes les situacions, sinó que tots entrelaçats són efectius.

1.5.1 Altres estils de lideratge.

Lideratge transformacional i lideratge transaccional.

“El líder transformacional emfatitza el que pots fer tu pel teu país i el líder transaccional es centra en el que el teu país pot fer per tu” John F. Kennedy.



Figura 5. Aspiracions del líder.

James McGregor Burns va introduir el concepte de lideratge transformacional per primera vegada el 1978 per descriure la situació ideal entre líders i seguidors. Ell mateix va definir aquest tipus de lideratge

com "... transforming leadership ultimately becomes moral in that it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both leader and the led, and thus it has a transforming effect on both." "... El lideratge transformacional esdevé moral en el sentit que millora aspectes del comportament humà i d'aspiracions ètiques tant pel líder com pels que són liderats, i això comporta un efecte transformador a les dues bandes." (Homrig, 2001)

Tal com diu el mateix concepte, el lideratge transformacional "transforma" els membres de l'equip que condueix el líder. Això és degut a l'alt grau d'intel·ligència emocional i la capacitat de comunicació del líder, que motiva als subordinats a treballar per sobre de les seves possibilitats i tasques immediates, potenciant el seu creixement individual, tant a nivell professional com personal, de manera exponencial. Aquest tipus de lideratge permet al líder ajudar-se dels coneixements dels seus seguidors (sempre i quan siguin experts) i obté resultats òptims quan les empreses es troben en crisi o amb inestabilitat.

Burns va recalcar la importància d'un altre estil de lideratge que coexisteix amb l'anterior: el lideratge transaccional. Consisteix a motivar els subordinats mitjançant un intercanvi de premis o amenaçant amb càstigs. El paper del líder ha de donar a conèixer únicament el que el seguidor ha fet malament. Si només s'aplica aquest model de lideratge l'única cosa que s'aconsegueix és el compromís a curt termini i implica acceptar la no innovació i la por a no arriscar-se.

Bernard Bass, doctor en Psicologia Industrial, investigador a Binghamton University i seguidor de Burns, va afegir que el millor estil és el que esdevé de la combinació dels dos: lideratge transformacional i lideratge transaccional.

1.5.2 Les 8 dimensions del lideratge segons Bass i Avolio.

Bass i Avolio (investigador a la universitat de Nebraska-Lincoln i director del Gallup Leadership Institute) plantegen un model de lideratge que inclou aspectes del lideratge transaccional i del transformacional: el model FRL (Full Range Leadership).

- *Laissez-faire*: El líder en aquests casos no es pot considerar realment líder degut al seu poc interès per les tasques de l'equip i la falta de direcció i suport. Sense prendre decisions i sense

implicar-se en les tasques mostra un caràcter indiferent que pot ser perjudicial a l'hora d'aconseguir els determinats resultats que s'hagin fixat.

- Administració passiva per excepció: és un estil que tendeix al *Laissez-faire* però a l'hora de cooperar amb dificultats o errors el líder intervé (han de ser circumstàncies excepcionals)

- Administració activa per excepció: El líder para atenció a alguns problemes i té sistemes d'alerta que l'ajuden a tenir la situació controlada.

- Reconeixement contingent: Aquest és el clàssic estil de lideratge transaccional. Es marquen uns objectius bàsics que s'han de complir i s'ofereixen recompenses. Les metes fixades es solen assolir però l'esforç extra que poden mostrar els membres de l'equip en un moment determinat no és freqüent, es necessitaria un estil més transformacional.

- Els quatre primers paràmetres tendeixen al lideratge transaccional, canviant esforç per recompensa i errors per puniments.

- Consideració individual: Aquest estil pertany ja a la nova dimensió del lideratge transformacional. Es tenen en compte l'empatia i oferir oportunitats i reptes als altres membres de l'equip. El paper del líder consisteix en saber escoltar i manejar la comunicació de manera òptima.

- Estímul intel·lectual: El líder motiva els altres perquè aportin idees i solucions sobre els problemes en què es troben i desenvolupin, sobretot millorin, les seves habilitats professionals. Es sol relacionar aquest mètode amb el que apliquen els pares inconscientment en l'àmbit familiar, preocupant-se sobre el comportament dels fills envers qualsevol tipus de dificultat.

- Motivació i inspiració: En aquest àmbit el líder té o hauria de tenir la capacitat de motivar els seus seguidors per aconseguir no només els objectius sinó anar més enllà del pla dissenyat. El que es pretén és explotar els recursos dels membres de l'equip de manera positiva per aconseguir donar tots els esforços extres que puguin.

- Influència idealitzada: És el més recomanat dels estils transformadors i només s'aconsegueix quan el líder és considerat "líder carismàtic" i respectat pels seguidors degut al seu nivell de moralitat, les dosis de confiança que transmet i la seva sinceritat i integritat.

LIDERATGE TRANSFORMACIONAL	El líder comparteix els objectius amb els seguidors.
	Els seguidors mostren entusiasme als objectius fixats pel líder.
	Els seguidors comparteixen la visió a llarg termini del líder.
	Els seguidors accepten els reptes professionals que se'ls planteja.
	Els seguidors accepten el seu rol a l'organització.
LIDERATGE TRANSACCIONAL	Els seguidors accepten el sistema de recompenses de l'organització.
	Els seguidors entenen i comparteixen la piràmide o sistema de poder de l'organització.
	Promou processos de negociació individuals i col·lectius a l'equip de treball.
	Intercanvi de recompenses pel valor del treball realitzat és important pel que fa a les relacions i al treball de curt i llarg termini.

Taula 1. Comparativa dels models de Lideratge Transformacional i Transaccional.

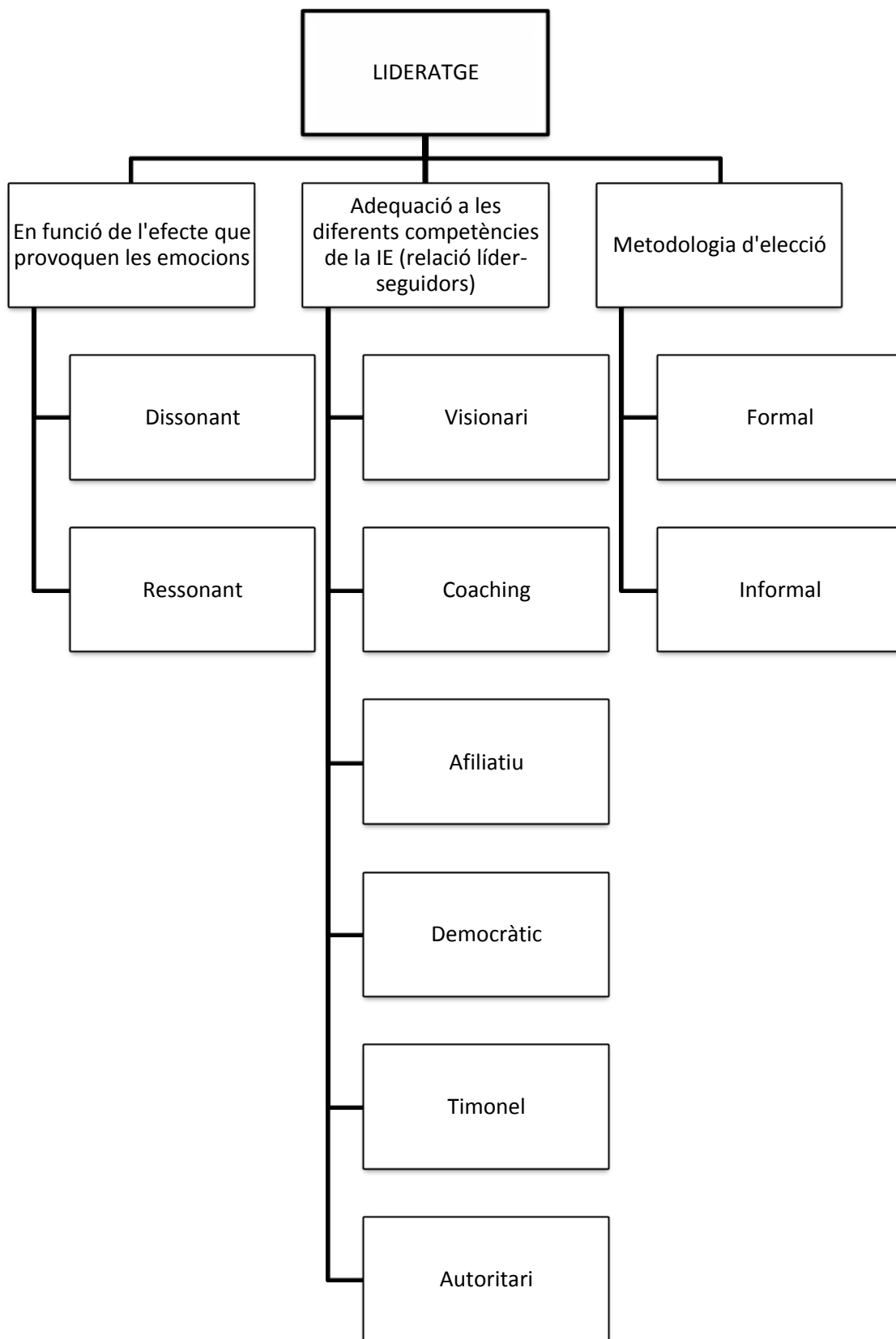


Figura 6. Estils de lideratge. Classificació.

1.6 Intel·ligència emocional i lideratge.

“Les emocions són l’origen de transformacions màgiques del món.” Jean-Paul Sartre.



Figura 7. Intel·ligència emocional.

Els líders més efectius s’assemblen en un paràmetre crucial: tots tenen un alt grau d’intel·ligència emocional. El quocient intel·lectual i les habilitats tècniques són importants per accedir a posicions altes en el camp laboral però l’espurna que el fa brillar, segons Daniel Goleman, és la intel·ligència emocional.

Segons un estudi fet a 250 executius als anys 70 (Maccoby, 1976), exposa que gairebé tots creien que a la seva feina no havien d’aplicar les emocions, simplement fer servir el cap. Molts tenien por a l’empatia perquè no afectés als objectius de l’empresa. En una època en què predominava el líder dominant i manipulador, els espantava que les relacions humanes entre el personal de l’empresa pogués afectar a la productivitat d’aquesta. Però tot això ha canviat, perquè els efectes de la intel·ligència emocional són sorprenentment gratificants. Si elevem el millor de cada persona, elevaran ells el millor de la teva empresa.

La intel·ligència emocional és:

- El coneixement de les pròpies emocions: autoconsciència.

Autoconsciència significa tenir consciència d'un mateix, ser un expert de les pròpies emocions, debilitats, impulsos o necessitats. Goleman ho defineix com l'atenció contínua dels estats interns propis, en què la ment s'ocupa d'observar i investigar l'experiència mateixa, incloent-hi les emocions. Les persones que poden caracteritzar-se com autoconscients, són sinceres amb elles mateixes i evidentment amb els altres. És una qualitat molt important perquè si ets conscient que les teves emocions afecten no només a tu mateix i els que t'envolten, sinó el teu treball, pots permetre't el luxe de ser exigent. Alguns psicoanalistes designen aquesta facultat amb el nom d' "ego observador". Una persona amb un alt grau d'aquesta habilitat coneix perfectament els seus objectius i les seves metes, sap a on es dirigeix i perquè, i això li permet planificar el mètode per arribar a assolir el que es proposi. Finalment, les persones autoconscients són capaces de parlar obertament sobre el que senten, abatent la barrera de la no comunicació, fent fàcil la comprensió dels altres envers el teu comportament.

- La capacitat de controlar les emocions: autoregulació.

Aristòtil deia que cal tenir l'emoció apropiada, per trobar una mena d'equilibri entre els sentiments i les circumstàncies.

"L'adequada proporció entre les emocions negatives i positives en les qüestions del cor és la que determina la nostra sensació de benestar." Daniel Goleman.

Freud va citar a la seva obra "*L'avenir d'una il·lusió*" que els instints reprimits són els que danyen l'home. Avui en dia, molts dels seus estudis no són científicament acceptats ja que es basava en teories ara obsoletes. Però el que sí és cert és que els impulsos biològics controlen les nostres emocions. És impossible prescindir d'ells, però sí que es pot aprendre a manejar-los. L'autoregulació ens ajuda a alliberar-nos o a deixar d'estar lligats inconscientment a aquestes emocions.

Perquè és important l'autoregulació pels líders?

En primer lloc, l'autoregulació aplicada al món laboral sempre té un efecte potencial jeràrquicament parlant. En altres paraules, si el líder té la capacitat d'allunyar les emocions negatives i és capaç de crear una imatge de serenitat, als nivells inferiors passarà el mateix. Qui vol ser etiquetat d'exaltat quan als nivells alts només s'observa tranquil·litat i honestat? L'autoregulació permet crear un ambient de confiança i moralitat a l'organització i és indispensable ser-ne un expert per raons competitives.

La societat del segle XXI, està regida pels canvis. Tot ve i se'n va tant ràpid que hem de fomentar els mecanismes que ens ajuden a regular aquests terreny inestable en el que es va construint l'empresa o organització. Saber manejar les emocions en qualsevol situació i començant per com les entén un mateix, és primordial per sobreviure al món dels negocis, on cada dia despertes en un univers diferent.

- La capacitat de motivar-se un mateix: automotivació.

Un bon líder realment no es motiva per factors externs com ara un salari desorbitat o el prestigi d'estar en una organització amb una posició diferenciada. El que realment significa l'automotivació és tenir l'afany altament profunditzat de poder aconseguir tots els objectius que un es proposi. Amb només aquesta força interior que impulsa el desig de realitzar aquella determinada tasca, d'aquella determinada manera, el líder es sent automotivat. Aquesta capacitat brilla amb la passió per la feina mateixa, és a dir, l'entusiasme per aprendre més o l'orgull de fer les coses ben fetes.

Per altra banda, l'optimisme és l'element clau de l'automotivació i una actitud emocionalment intel·ligent. Un estudi fet per Seligman en una empresa d'assegurances va demostrar que l'optimisme en el personal, és un aspecte rellevant que pot incrementar les vendes i els resultats perseguits per l'organització. La companyia MetLife és conscient que la proporció entre "no" i "sí" pel que fa a l'àmbit de les assegurances pot esdevenir molt elevada. Seligman va esbrinar que durant els dos primers anys de l'estudi els optimistes venien el 37% més que els pessimistes del personal i que el percentatge de treballadors que abandonava l'empresa per insatisfacció en la seva feina era el doble en els pessimistes que en els optimistes (Metropolitan Life Case Study, no consta l'any).

Al considerar que el fracàs no depèn d'un mateix sinó del mètode o d'altres factors externs i dir-se "va, ha sigut un mal dia" significa molt més del que es pot llegir. És molt interessant l'aportació de Goleman en aquest aspecte insistint en el fet que l'origen d'una visió positiva o negativa por ser el temperament innat, és a dir, accepta que en el líder aquesta habilitat pugui ser adquirida. Això redueix interrogants a la pregunta "els líders neixen o es fan?" que es resoldrà més endavant.

- El reconeixement de les emocions dels altres: empatia

La paraula empatia ve del grec antic *εμπροθεια* que vol dir “sentir dins”. És la capacitat de sentir pròpia l'experiència d'una altre persona. Aquesta paraula sembla molt allunyada del món dels negocis, però és més propera del que sembla a les realitats del mercat.

L'empatia per un líder consisteix en posar-se “a la pell dels altres”. Com més oberts estiguem a les nostres emocions menys ens costarà fer-ho. D'aquesta manera intentar preveure les reaccions dels seus companys i bàsicament el que senten facilita la presa de decisions difícils per a l'empresa. Les arrels de l'empatia sorgeixen ja quan som petits, quan ens mostrem afectats pel que els passa als altres. La psicologia ha deixat constància que ens mostrem empàtics fins i tot abans de tenir coneixement de la nostra existència separada. Això s'anomena *imitació motriu* (Goleman, 2000).

El líder necessita l'empatia per poder entendre les necessitats dels que l'envolten. Sense l'empatia, el lideratge d'una empresa seria autoritari i no només perjudicaria les relacions entre treballadors, sinó també el nivell de comunicació (tant horitzontal com vertical) i els beneficis de l'organització. El líder ha de saber manejar aquesta qualitat per aconseguir guanyar la confiança dels altres membres de l'equip.

- El control de les relacions: habilitats socials.

Aquesta última habilitat, juntament amb l'empatia, està relacionada amb la capacitat de les persones de saber tractar les relacions amb els del seu entorn. Controlar les relacions no és un tòpic fàcil, ja que no es tracta simplement de ser simpàtic, sinó de convèncer un públic d'una determinada meta, ja sigui incrementar les vendes d'una empresa o mostrar-se entusiasmats per un producte que hagi sortit a la venda.

Ara bé, sí que és cert que les persones amb habilitats socials saben transmetre simpatia i parteixen del punt que res important es pot fer sol. El treball en equip és essencial en qualsevol organització, i les habilitats socials hi juguen el paper més important.

“*Si vols arribar ràpid, viatja sol. Si vols arribar lluny, viatja acompanyat*”. Proverbi africà.

En funció de l'efecte que provoquen les emocions al lideratge diferenciem els següents tipus:

1. Lideratge dissonant: Totalment desconnectat a les emocions de l'equip de treball. Si fomenta algun sentiment és la frustració o fins i tot el rancor.
2. Lideratge ressonant: És aquell que s'identifica amb els sentiments de les persones, portant el grup de treball cap a una direcció notable i emocionalment positiva.

Depenent del grau d'intel·ligència emocional del líder, aquest conduirà el seu equip d'una manera o d'una altre, per això és estrictament important que es valorin les aportacions d'aquesta nova "ciència" en el camp del lideratge.

1.7 La solució de problemes.

De la mateixa manera que la vida personal està plena de petits entrebancs que et permeten créixer i desenvolupar-te com a persona, a l'entorn laboral hi ha una sèrie de conflictes que et fan créixer com a líder. Lògicament, no hi ha cap mètode que ens permeti englobar tots els problemes potencials de l'àmbit empresarial. Però tot i així es podria establir el llistat d'elements que es mostra a continuació pel que fa al procés de solució de problemes:

- **Consciència.** El líder ha de saber reconèixer quan hi ha un problema i guiar al grup a una comparació d'opinions vers la realitat d'aquest.
- **Definició clara.** S'ha de definir el problema com a tal i identificar-lo amb les emocions i idees dels afectats. Cal establir les possibles causes.
- **Visió.** El líder ha de treballar conjuntament amb l'equip per poder determinar la solució del problema.
- **Alternatives.** Cal comparar diferents solucions al problema. En aquest apartat la creativitat cobra una gran importància.
- **Anàlisi.** Avaluar cada una de les alternatives establint els avantatges i inconvenients relatius a cada una. L'equip ha de fer una selecció de les solucions més rendibles.
- **Presca de decisions.** Junts, cal triar la solució més viable.
- **Acció.** Portar a terme la decisió.

"Rien n'est plus difficile, et donc plus précieux, que d'être en mesure de décider."

Napoléon Bonaparte.

Síntesis dels passos a seguir a l'hora de solucionar un problema: (FCCLA National Programs, no consta l'any).

D Definir el problema

E Examinar les alternatives

C Considerar les opcions relacionades amb els objectius

I Identificar les opcions viables

D Decidir la millor opció

E Estudiar els resultats

1.8 L'equip de treball.

El pas previ a l'èxit és l'esforç de l'equip. Crear un equip de treball és la tasca més important que ha de dur a terme un líder. Ha de tenir la intel·ligència emocional suficient per, en primer lloc, saber distingir les qualitats o capacitats que predominen en una persona. Seguidament, ha d'haver analitzat les capacitats que falten a l'equip i escollir les persones adequades. A més, el líder ha de saber crear un ambient que atregui les persones que ha escollit i que les mantingui motivades. La qualitat i les habilitats del personal d'una empresa, és una de les parts més valuoses d'aquesta. Per això és tant important saber triar les peces escaients que determinaran l'origen de l'èxit futur.

Una dita popular americana diu "non of us is as smart as all of us". I realment és així. El líder no és líder si no té un equip que el consideri líder. Són dos conceptes inseparables i correlacionats. Cal destacar també la tendència actual de les empreses a escollir, cada vegada més, persones amb actitud i no amb habilitats tècniques. Perquè aquestes habilitats es poden aprendre però l'actitud, el coneixement emocional, la personalitat, no.

El síndrome d'Apolo:

El síndrome d'Apolo va ser descobert pel Dr. Meredith Belbin als voltants de 1980. Es tracta d'un síndrome que es pateix treballant en equip quan els integrants del grup són persones amb maneres de pensar molt competents. Si aquest és el cas, el grup de treball fracassa. Això és degut que cada membre intenta sobresortir sense cooperar amb els altres, realitzant debats destructius. Es topa, doncs, amb la dificultat per prendre decisions i per tant d'aconseguir els objectius proposats.

L'equip de treball està format pels següents escenaris:

- *The forming stage* (escenari de formació), quan l'equip es posa en marxa.
- *The storming stage* (la fase d'assalt), quan es discuteix què s'ha de fer i com s'ha de fer.
- *The norming stage* (escenari de formació de normes), quan l'equip es posa d'acord en com es treballarà per aconseguir els objectius proposats.
- *The performing stage* (escenari de realització), quan l'equip es concentra en la seva tasca.

1.9 El líder és un bon comunicador.

Com inspiren els seus seguidors els bons líders? Comunicació.

Com arriben a influenciar tanta gent les grans organitzacions? Comunicació.

Com venen els seus productes els líders en màrqueting? Comunicació.

Els millors líders són uns grans comunicadors (Froschheiser, no consta l'any). Els seus equips de treball o seguidors els admiren. Quin és el secret? Una comunicació clara amb un procés bidireccional. Un líder s'ha de fer entendre. Ha de seguir el procés següent:

1. Preparar com es comunicarà: definir un objectiu clar, planejar el que dirà abans d'enviar el missatge i anticipar els sentiments i reaccions dels receptors.
2. Enviar el missatge: expressar el missatge amb convicció, relacionar el missatge amb els objectius, identificar l'acció que es vol aconseguir i confirmar la comprensió del receptor.

3. Rebre el missatge: ser de mentalitat oberta, identificar els punts clau del missatge, valorar-lo i usar-lo per créixer personalment i confirmar la comprensió.
4. Avaluar l'efectivitat de la comunicació.
5. Corregir tot el que sigui necessari.

1.10 Creativitat.... sí o no?

La creativitat sempre ha format part del món dels negocis, però no ha estat fins ara que ha resultat un element clau en aquest àmbit. Es parla d'una economia més orientada a la innovació, "innovar o morir". En un món tan canviant on cada dia és una oportunitat per crear i expandir-se, és vital que un líder sàpiga manejar la creativitat si vol mantenir-se al cim.

Les empreses i organitzacions formen part d'un entorn competitiu que ha esdevingut un joc on qui és capaç de generar més i millors idees, guanya la partida.

Per tant, un bon líder ha de ser creatiu, no només pel que fa a la supervivència de l'empresa sinó també en l'àmbit de la solució de problemes, on és essencial ser creatiu perquè mai no hi ha dues situacions iguals. Com més creativitat, més capacitat de solucionar els problemes que puguin sorgir.

1.11 Homes i dones.

Tot i que històricament s'ha considerat la figura de la dona inferior, pel menor tamany del seu cervell, l'anatomia cerebral ha demostrat que homes i dones tenen el mateix promig d'intel·ligència.

Les **dones** pensen de manera més global, són més flexibles i més intuïtives. A l'hora de buscar solucions, tenen una imaginació més desenvolupada i prefereixen fer plans a llarg termini. També cal mencionar la dificultat de fer només una sola cosa a la vegada.

Els **homes** són més atents, els costa més suspendre o parar el que estan fent, pensen de manera lineal i causal i prefereixen avançar gradualment a l'hora d'aconseguir un objectiu. A vegades els costa més integrar informació dispersa.

Pel que fa a les diferències entre lideratge femení i masculí, existeixen diferents maneres de liderar segons si ets home o dona caracteritzant el lideratge femení com a més empàtic o emocional. Però això pot ser conseqüència del paper de la dona durant el pas del temps: haver d'actuar de certa manera per ser considerada equitativament una bona líder. Per tant, és molt difícil determinar objectivament aquestes diferències ja que depèn majoritàriament del context en què s'apliqui el lideratge. A més, cal afegir que sempre hi ha excepcions i que per tant, resulta gairebé impossible determinar qui sol ser més bon líder. Que hi ha diferències és evident, perquè usem àrees diferents del cervell, però fins a quin punt determina l'efectivitat del lideratge, encara és incert.



Figura 8. Lideratge masculí i femení.

2. OBJECTIUS I HIPÒTESIS DE TREBALL

Aquest estudi té per finalitat aconseguir els següents objectius:

1. Determinar l'existència d'unes idees i aptituds adquirides i innates pel que fa als líders.
2. Elaborar un marc conceptual referent al lideratge així com els tipus existents i la figura del líder.
3. Conèixer les qualitats i habilitats que ha de presentar un bon líder per ser considerat un exemple de lideratge.
4. Comparar diferents tipus de líders segons diversos factors per obtenir conclusions globals.

Les hipòtesis que se'ns plantegen són les següents:

1. Les aptituds adquirides predominen en la figura del líder. Els líders es fan, però han de tenir un component innat perquè es pugui desenvolupar en la seva plenitud.
2. L'essència del lideratge és tenir unes habilitats socials que permetin, al líder, atreure i motivar aquelles persones a qui dirigeix. Un líder és una persona empàtica que sap dirigir un equip a uns objectius clars.
3. És factible guiar-se per l'instint. Però predomina el coneixement davant de la intuïció.
4. El lideratge més eficaç és el lideratge transformador.
5. El lideratge i el treball en equip són elements inseparables.
6. El líder ha de ser un bon comunicador i és necessari que sigui creatiu.
7. Existeixen diferències entre el lideratge masculí o femení i un és més eficaç que l'altre depenent de la situació i les persones a qui afecti.

3. METODOLOGIA

Per l'assoliment d'aquests objectius, es portaran a terme una sèrie d'entrevistes personals per avaluar les habilitats i qualitats dels líders. Aquestes, seran útils per obtenir respostes i dades qualitatives. Una limitació de l'estudi és el difícil accés a les persones a les quals va dirigit el treball de camp, per tant, si no hi ha la possibilitat de realitzar l'entrevista personal en algun cas puntual, un altre instrument que s'utilitzarà seran els qüestionaris via *e-mail*. Els qüestionaris permetran obtenir una informació més objectiva del tema del lideratge.

3.1 Mostra de líders.

La recollida de la mostra es basa en la realització de 24 entrevistes a líders de diversos sectors empresarials i diversos països.

L'àmbit d'aplicació de les entrevistes s'ha dut a terme segons els següents apartats:

- Economia i Empresa (5): M. Ansari, J. Bahí, A. Casademont, E. Orihuel i H. Janssen.
- Comunicació i Màrqueting (4): G. Larrègola, M. Reales, T. Sisquella i C. Tort.
- Política i Cossos de Seguretat (2): G. Figueres i R. Negre.
- Educació (2): M. Armengol i D. Muñoz.
- Publicitat i moda (3): A. Brain, L. Castañer i A. Kitching.
- Religió (1): JM Soler.
- Ciència (4): C. Batlle, R. Brugada, A. Juan Pastor i MA. Morales.
- Art (3): A. Gornik, N. Piferrer i L. Winn.

Algunes preguntes han estat suprimides a causa de la naturalesa oberta de les entrevistes que van ser contestades només per una part de líders. Com que no hi va haver la possibilitat d'homologar-les, s'han eliminat.

3.2 Mostra de col·laboradors del líder.

Per aprofundir en la visió del lideratge, s'ha confeccionat també, un estudi qualitatiu. S'han escollit els tres grans àmbits més representatius (Economia i Empresa, Comunicació i Màrqueting, i Ciència) per estudiar, en cada àmbit, l'opinió d'un treballador i contrastar-la amb la del líder. Tant les tres entrevistes com les dels líders a qui van paral·lelament relacionades, han estat realitzades de manera qualitativa amb una gravadora. Aquesta ha estat qualitat indispensable per procedir aquest tipus d'anàlisi.

- Economia i Empresa: J. Domènech.
- Comunicació i Màrqueting: C. Martín.
- Ciència: D. Garcia.

3.3 Instrument.

La part pràctica del projecte s'ha elaborat a partir d'una entrevista estructurada en set blocs: habilitats del líder, presa de decisions, solució de problemes, gestió, comunicació, creativitat i àmbit personal. Dins de cada bloc s'ha redactat les preguntes corresponents formulades per extreure'n la màxima informació (vegi's annex 1).

Les entrevistes s'han dut a la pràctica de dues maneres diferents: per una part mitjançant correu electrònic i per l'altra, en persona, emprant una gravadora. Aquestes últimes s'han realitzat als despatxos de les empreses dels líders, a sales de reunions i diversos llocs públics. També s'ha redactat un full informatiu (vegi's annex 2) i un consentiment informat (vegi's annex 3). Per tal de fer-la comprensible a líders de diferents països, l'entrevista s'ha traduït a diferents idiomes: català, castellà, francès i anglès.

3.3.1 Variables.

Les variables venen agrupades en els mateixos set blocs en què s'estructura l'entrevista i es relacionen amb cada un dels 24 casos analitzats.

- Primer bloc, *Les habilitats del líder*: Qualitats i naturalesa del líder, Essència del lideratge i La figura del líder.

- Segon bloc, *Presa de decisions*: Guiar-se per l'instint, Coneixement o intuïció i Estils de lideratge.
- Tercer bloc, *Solució de problemes*: Mètode.
- Quart bloc, *Gestió*: El què o el com, Improvisació, Lideratge i direcció i Treball en equip.
- Cinquè bloc, *Comunicació*: Comunicació verbal i comunicació no verbal.
- Sisè bloc, *Creativitat*: Gestió i creativitat.
- Setè bloc, *Personal*: Autorealització, Lideratge masculí i femení i Autodefinició.

3.4 Procediment i anàlisi de dades.

Les dades obtingudes de les entrevistes s'han agrupat i definit en una taula on les columnes defineixen els casos i les files, les variables. D'aquesta manera es facilita la comparació dels resultats i el seu anàlisi.

A partir de la taula i amb l'ajuda de l'aplicació *Excel*, s'ha pogut extreure una sèrie de dades representades als gràfics pertinents.

En referència a l'estudi de personal subordinat al líder, les dades estan representades a una taula qualitativa que permet comparar la visió per parelles de cada cas, les semblances i les diferències.

3.5 Limitacions de l'estudi.

En primer lloc, cal destacar l'ambició del projecte i la repercussió experimentada en la part pràctica, la qual cosa ha comportat un increment considerable de la complexitat a l'hora d'obtenir la mostra. Les causes principals són la dificultat per accedir a les persones a les quals va dirigida la part pràctica, degut als seus alts càrrecs o a l'escassetat de temps disponible. En molts casos, tot i la persistència mostrada, no s'ha pogut aconseguir cap resposta. És el cas d'una entrevista en francès que no ha pogut ser contestada o altres entrevistes que han superat el límit de temps previst pel projecte. Com a exemple, la bona disposició mostrada per la Sra. Irene Rigau (Consellera d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya), que tot hi l'excel·lent disposició i acceptació de col·laborar en el projecte, per problemes d'agenda no va ser possible realitzar l'entrevista.

4. RESULTATS

4.1 Resultats quantitius. Descriptius.

Habilitats del líder.

La qüestió bàsica i principal que ha vertebrat tot el projecte, “els líders neixen o es fan”, té uns resultats certament equitatius. El 37,5% dels entrevistats responen que els líders es fan, i amb un percentatge molt proper, del 33,3%, afirmen que un líder neix però també es fa, és a dir, ambdues possibilitats. Per altra part, un 20,8% creu que els líders neixen amb aquesta capacitat, mentre que el 8,33% restant, no ho saben o no han contestat a la pregunta. Els resultats, per tant, no són notablement distants (Vegi's Figura).

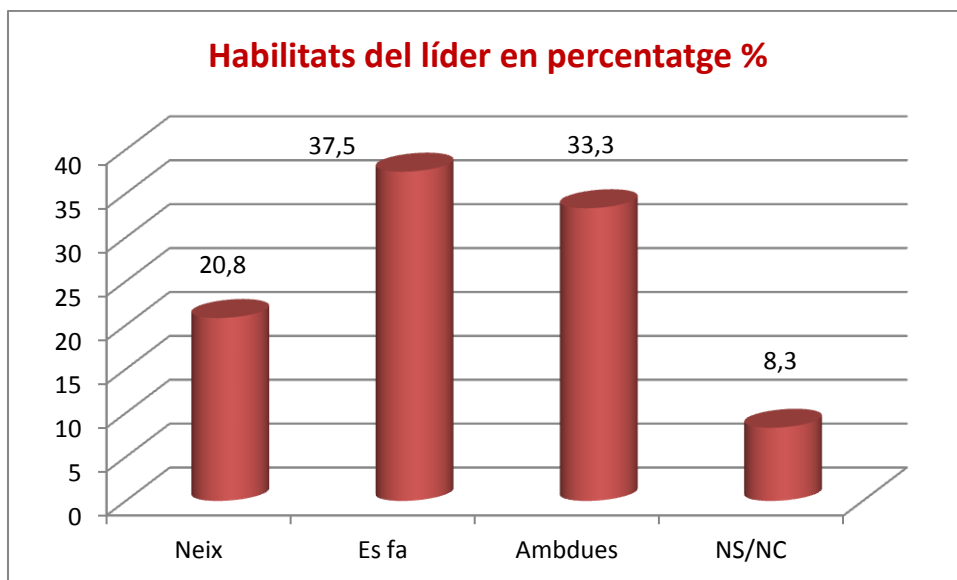


Figura 9. Habilitats del líder.

En relació amb la qüestió anterior, es considera que tant les qualitats innates com les adquirides són importants ja que un 37,5% n'afirma la seva cohesió en la naturalesa del líder. A la taula següent es mostren els resultats pertinents:

Qualitats i naturalesa del líder 2	Nº Persones	%
Innates	7	29,2
Adquirides	7	29,2
Ambdues	9	37,5
NS/NC	1	4,2
TOTAL	24	100

Taula 2. Qualitats i naturalesa del líder 2.

Pel que fa a l'essència del lideratge, s'ha obtingut una gran varietat de conceptes segons la tipologia del líder en cada cas. La confiança cap a un mateix ocupa el tant per cert més alt de la llista. Seguidament, l'empatia, les habilitats socials i acomplir els objectius del projecte. Han resultat molt poc puntuats els àmbits de talent i visió de futur amb un 3% cada un.

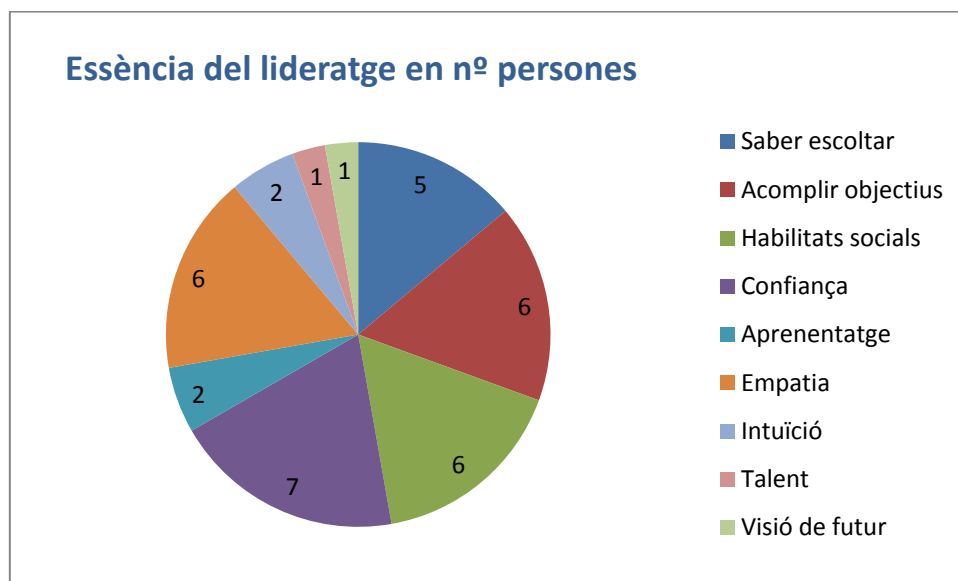


Figura 10. Essència del lideratge.

Com es veuen els mateixos líders? Doncs un bon líder ha de saber copsar els objectius, lògicament. Aquesta és l'activitat prèvia que ha superat la resta de capacitats amb gairebé un 20% del total.

La presa de decisions.

Pel que fa a la presa de decisions, l'instint ha estat considerat una peça clau en el procediment. El dilema estava en si era necessari o prescindible i els resultats s'han decantat cap a la primera afirmació tal com es mostra a continuació.

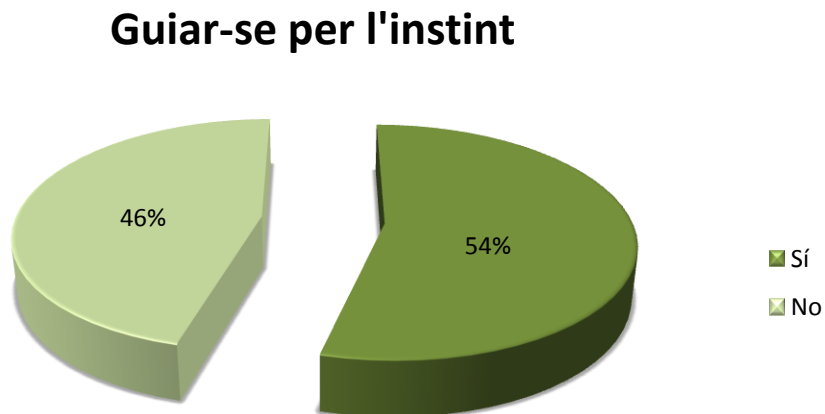


Figura 11. Guiar-se per l'instint.

En relació amb l'apartat anterior, i compartint un dilema similar, la qüestió era determinar què pesava més: el coneixement o la intuïció. Queda copsada, de manera visual, la importància de gestionar ambdós conceptes en el rol del líder.

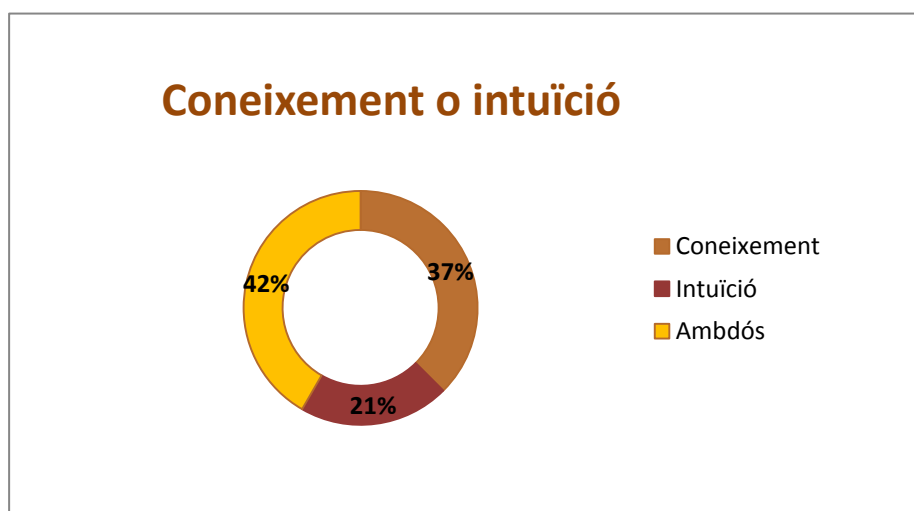


Figura 12. Coneixement i intuïció.

Un cop conegut el perfil del líder i la idea general del lideratge, ha estat necessari esbrinar quin és l'estil més òptim per treure el màxim benefici de les capacitats i aptituds anteriors paral·lelament amb el tracte de l'equip de treball. S'ha pogut observar, que la popularitat dels estils tradicionals queda desfasada o antiquada ja que la majoria de respostes es decanten cap a altres estils més actuals i on juguen més els sentiments. Aquests estils es troben explicats al marc teòric. L'exemple més encertat seria el lideratge transformador, que s'ha inclòs dins l'àmbit d'altres estils de lideratge i que clarament predomina en els resultats següents:

Estils de lideratge	Nº Persones	%
Autoritari	2	8,3
Democràtic	5	20,8
<i>Laissez- faire</i>	2	8,3
Democràtic + Autoritari + <i>Laissez- faire</i>	2	8,3
Autoritari + Democràtic	4	16,7
Democràtic + <i>Laissez- faire</i>	1	4,1
Altres*	8	33,3
TOTAL	24	100
*Altres estils explicats a l'anàlisi de resultats.		

Taula 3. Estils de lideratge.

Solució de problemes.

La majoria de líders fan servir un mètode per solucionar els problemes que puguin sorgir al dia a dia en la seva tasca com a tal. El mètode és considerat, generalment, propi i engloba els aspectes emmarcats a la taula 4.

Mètode 2	Nº Persones	%
Científic	2	6,2
Escenaris de solució	4	12,5
Visualitzar situacions	4	12,5
Experiència	3	9,3
Empatia	1	3,1
Avaluar solucions	5	15,6
Comparar opinions	7	21,8
Regla de Sant Benet	1	3,1
NS/NC	5	15,6
TOTAL*	32	100
*Hi ha persones amb més d'una resposta		

Taula 4. Mètode 2.

Gestió.

En l'àmbit de gestió, era rellevant concretar si predominava l'acompliment del "què" o el "com" a la tasca del líder. Això depenia molt del tipus de líder en qüestió però la majoria d'ells ha contestat el "com" o ambdós.

La improvisació era un dels aspectes que calia també fer esmena en aquest apartat de gestió. Ha resultat tenir la següent repercussió:

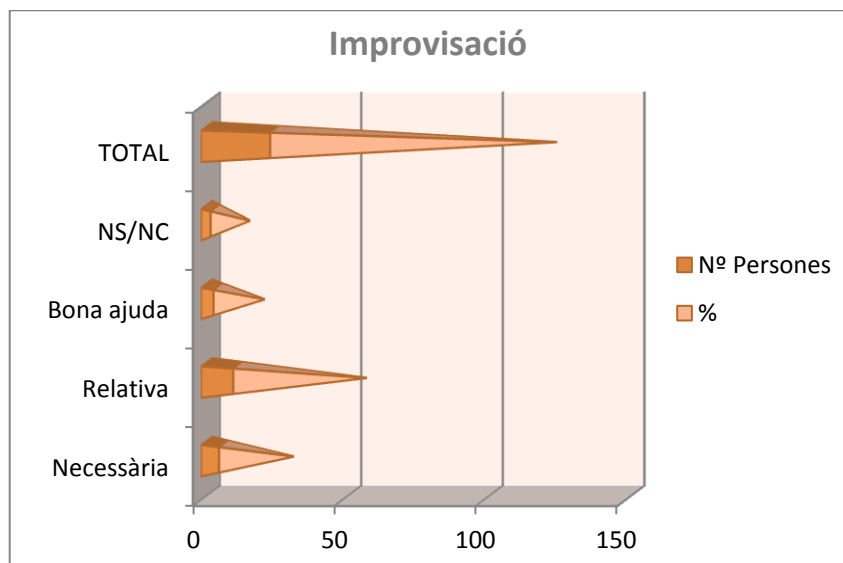


Figura 13. Improvisació.

La diferències entre lideratge i direcció s'ha acotat amb quatre afirmacions:

- 10 persones consideren que el lideratge consisteix en aconseguir uns objectius però també en aportar un extra a la feina. En canvi, la direcció és simplement limitar-se a complir la meta proposada.
- 7 persones consideren que el lideratge és una qualitat humana mentre que la direcció es pot definir com una professió.
- 2 persones estan d'acord en què el lideratge és un concepte grupal i es diferencia de la direcció, que és piramidal.
- 1 persona creu que el lideratge és una aptitud innata, en canvi la direcció és una activitat imposada.
- Per últim, 4 persones no han sabut contestar les diferències entre lideratge i direcció.

Totes les persones entrevistades han designat compatible el treball en equip i el lideratge. Entre els avantatges que implica el treball en equip, destaquen l'assoliment de millors resultats i l'obtenció de més aportacions en comparació a l' individualitat. La majoria de persones afirmen que si el treball en equip és realment un treball en grup i es realitza correctament no hi ha d'haver cap inconvenient. Però el més puntuat ha estat la lentitud en decidir i el desgast que comporta als membres de l'equip.

Comunicació.

Els resultats referents a la comunicació determinen la importància d'aquesta en el total dels líders. Un 83.33% la qualifica com a **molt** important pel que fa a la seva feina, un 8.33 % com a **bastant** important i el 8.33% restant contesten que és **poc** important per la seva feina en particular.

Com es pot observar en el gràfic posterior, 23 de les 24 persones entrevistades consideren que la comunicació és vital en el rol del líder.



Figura 14. Comunicació del líder.

Dins aquest mateix àmbit de comunicació, s'ha preguntat si pesa més la comunicació verbal o la no verbal. Les respostes senyalen que ambdues són d'importància equitativa però en segon lloc, la comunicació verbal pesa més que la no verbal.

Creativitat.

La gestió i la creativitat són compatibles d'acord amb les 23 persones que s'han mostrat favorables a aquesta opinió. Només una persona creu que no haurien d'anar relacionades.

El 75% pensa que la creativitat és un aspecte necessari que ha de saber manejar un bon líder, el 21% diu que no és indispensable i la resta no ho saben o no contesten.

Personal.

El líder es sent autorealitzat, d'acord amb els resultats d'aquest apartat, quan tant el seu equip de treball es sent satisfet com quan existeix una autosatisfacció personal perquè la feina s'ha realitzat correctament. Les dades obtingudes es mostren a continuació:

Autorealització líder	Nº Persones
Satisfacció equip/satisfacció personal	11
Haver assolit els objectius	5
Li agrada la feina que fa	3
Sempre	2
Mai	3
NS/NC	4
TOTAL*	28

* Aquesta pregunta era oberta, alguns líders han donat més d'una resposta per aquest motiu el total és 28.

Taula 5. Autorealització del líder.

La majoria de persones no es senten autorealitzades ja que creuen que encara els queden molts objectius per aconseguir.

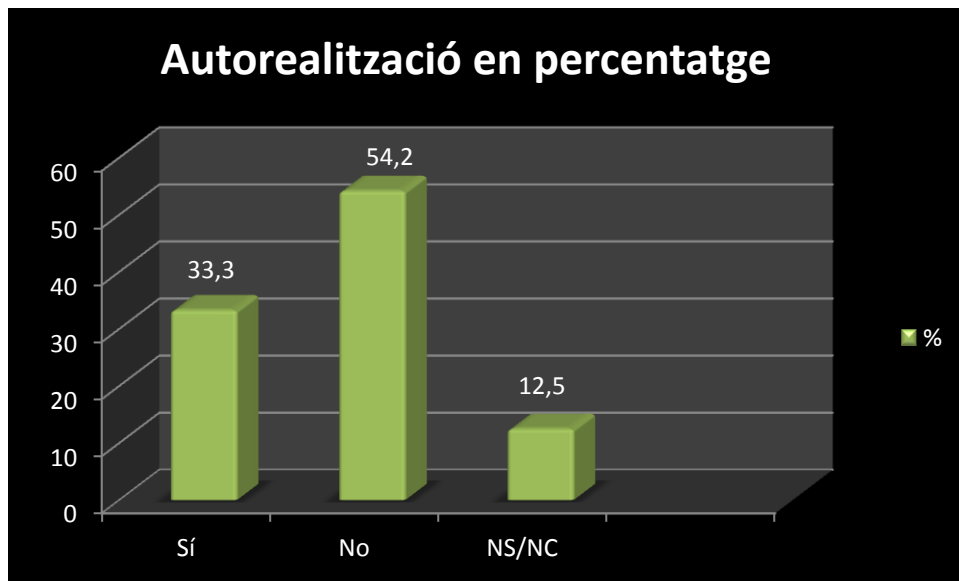


Figura 15. Autoreализació del líder.

Un 79% dels líders entrevistats coincideixen en afirmar l'existència de diferències pel que fa al lideratge dut per homes o dones, tot i que el 12% neguen aquestes diferències.

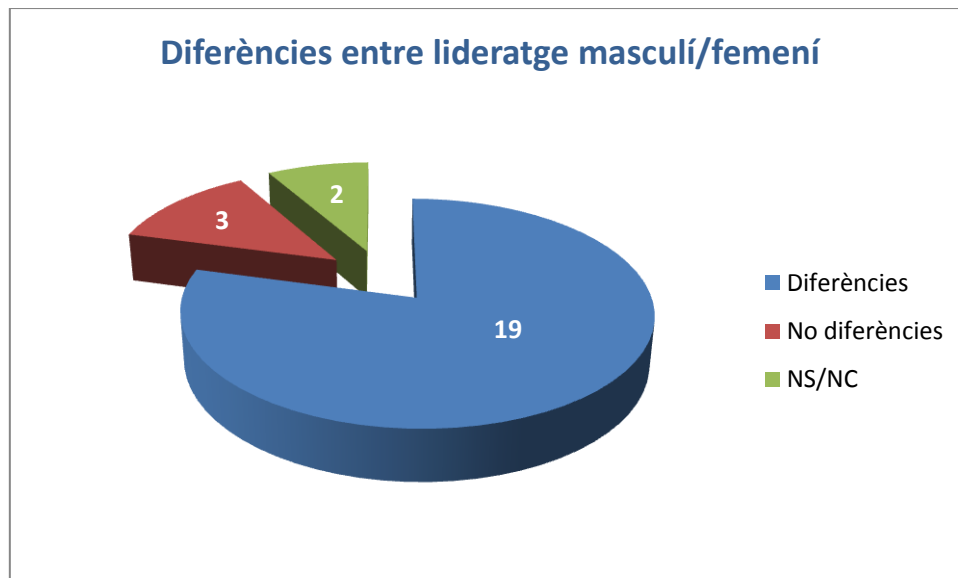


Figura 16. Diferències entre lideratge masculí i femení.

Però qui és més bon líder, l'home o la dona? Doncs un 10% creu que ambdós tenen una capacitat de lideratge al mateix nivell. Però un 10% també, no ha contestat a la pregunta.

En el diagrama de barres que es mostra posteriorment, es presenten els resultats:

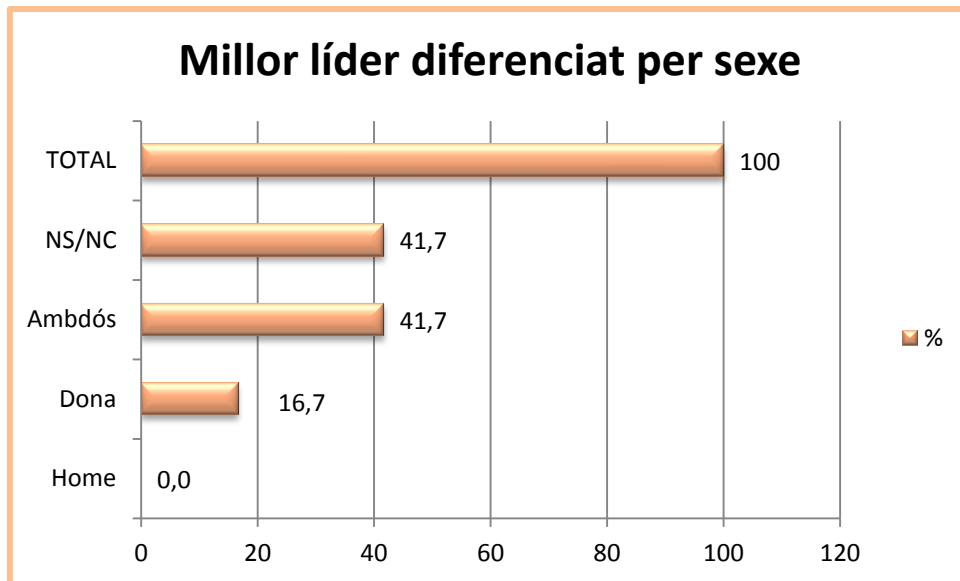


Figura 17. Millor líder. Diferenciació per sexe.

En relació a les dades compreses, a les persones s'haurien de mostrar indiferents davant el sexe del líder. Però un molest 33% escala posicions afirmant que encara hi ha molta gent que es veu influït per això. Pel que fa a la postura del líder, també li hauria de ser igual el sexe d'aquells a qui condueix, gairebé un 71% conclou que li és igual. I per últim, quan es demanava als líders que donessin una definició d'ells mateixos, les respostes foren les següents:

Autodefinició	Nº Persones
En procés	1
Poc ambició	2
Intel·ligent emocionalment	5
Valent	2
Tossut	1
Líder d'un equip	8
Tolerant	3
Integrador	3
Un líder	1
Reflexiu	1
Total*	27

* Algunes persones han donat més d'una resposta.

Taula 6. Autodefinició com a líder.

4.2 Resultats qualitius. Taula de doble entrada, subjectes i “blocs”.

4.2.1 Cas 7 i Cas7b.

El cas 7 creu que un bon líder es fa i per tant predominen les qualitats adquirides, però el cas 7b creu que el líder tant neix com es fa però predominen les qualitats innates.

Les divergències principals es troben en el concepte d'essència del lideratge on el cas 7 creu que és l'aprenentatge i acomplir objectius i el cas 7b considera que és més important l'empatia i les habilitats socials. Comparteixen que un bon líder ha de saber motivar el seu equip.

El líder creu que no és bo guiar-se per l'instint i predomina el coneixement davant de la intuïció però el subordinat afirma que és recomanable usar l'instint i creu que tant el coneixement com la intuïció són importants. El cas 7 fa servir altres estils de lideratge i el cas 7b explica que el més ideal seria aconseguir una barreja entre el democràtic, l'autoritari i el laissez-faire.

Ambdós fan servir un mètode que en el cas 7 és propi i consisteix en comparar opinions i en el cas 7b en avaluar solucions i visualitzar situacions.

El líder dóna més importància al com i el treballador al què. Ambdós consideren que la improvisació és necessària i que el lideratge es diferencia de la direcció perquè compleix objectius i aporta un extra mentre que la direcció simplement compleix objectius.

Els dos casos afirmen la compatibilitat del lideratge amb el treball en equip i mentre que el cas 7 destaca l'obtenció de millors resultats, el cas 7b destaca l'augment d'aportacions i la rivalitat com a inconvenient.

El líder argumenta que la comunicació influeix poc en la seva feina mentre que en la del treballador influeix molt. Tot i que tots dos creuen que és essencial en el rol d'un líder, el cas 7 emfatitza la comunicació no verbal i el cas 7b la verbal.

Creuen que la creativitat i el lideratge són compatibles i que l'ha de saber manejar un bon líder.

El cas 7 creu que un líder mai s'ha de realitzar però el cas 7b pensa que es pot sentir realitzat amb la satisfacció de l'equip o autosatisfacció. Cap dels dos no es sent autorealitzat. Creuen que hi ha diferències entre lideratge masculí i femení però que ambdós són bons líders. També afirmen que al líder li és igual el sexe d'aquells a qui condueix.

4.2.2 Cas 15 i cas 15b.

Pel que fa a les qualitats i la naturalesa del líder, ambdós coincideixen que tant les aptituds innates com les adquirides són importants per un líder. Però divergeixen pel que fa a la naturalesa del líder ja que el cas 15 afirma que neix i es fa i el cas 15b creu que els líders neixen.

El líder considera que l'essència del lideratge és saber escoltar i el subordinat creu que predomina l'acompliment d'objectius i les habilitats socials.

Pel que fa a la figura del líder, el cas 15 creu que és aquell que compleix els objectius i el defineix com a empàtic vers el cas 15b que considera líder aquell que dirigeix un equip.

S'oposen en la percepció del concepte d'instint ja que el cas 15 remarca la seva utilitat en canvi el seu col·laborador la nega.

El líder creu en la intuïció i el seguidor estableix una importància equitativa entre intuïció i coneixement.

El col·laborador creu que l'estil democràtic és el més correcte, en canvi el líder afirma la importància d'usar altres mètodes fora dels tradicionals o els més comuns.

Estan d'acord a l'hora d'utilitzar un mètode propi per solucionar problemes i ho fan comparant opinions per part del líder i visualitzant solucions per part del treballador.

Coincideixen també en què el "com" és més important que el "què" pel que fa a la seva feina i el cas 15b afegeix que la improvisació és una eina necessària.

No veuen la mateixa diferència entre lideratge i direcció. El cas 15 creu que el lideratge consisteix en aconseguir els objectius aportant un extra i la direcció només aconsegueix objectius, en canvi, el cas 15b diu que el lideratge és innat i la direcció imposada.

Els dos casos creuen en la compatibilitat del treball en equip i el lideratge i comparteixen que un dels avantatges és l'obtenció de millors resultats.

Donen molta importància a la comunicació i creuen que és un element essencial que ha de saber manejar un bon líder. El cas 15 creu que ambdues comunicacions són importants en canvi el cas 15b destaca la comunicació verbal.

Afirmen la compatibilitat de la creativitat i el lideratge i el cas 15b diu que és necessària en un líder. El cas 15 diu que un líder es realitza quan li agrada la feina que fa i el 15b creu que és quan ha assolit els objectius proposats i personalment no es sent autorealitzat.

Consideren que hi ha diferències entre el lideratge masculí i femení i creuen que la dona és més bona líder. Però el líder afirma que no ens és igual el sexe de qui ens dirigeix i el treballador diu que ens és igual i afegeix que al líder també li és igual el sexe d'aquells a qui condueix.

4.2.3 Cas 21 i cas 21b.

El cas 21 creu que un bon líder neix i per tant destaca la importància de les qualitats innates, en canvi, l'altre cas creu que un bon líder es fa i destaca les qualitats adquirides.

Divergeixen pel que fa a l'essència del lideratge ja que el líder considera que és l'empatia i el no líder considera que són les habilitats socials. Pel que fa a la caracterització del líder el cas 21 diu que ha de ser empàtic i transparent i el cas 21b destaca el fet que ha de dirigir un equip.

El líder creu que guiar-se per l'instint és factible però prioritza la intuïció al coneixement i el subordinat pensa que no és factible i destaca el coneixement. Tots dos creuen en l'eficàcia de l'estil democràtic. Fan servir un mètode per solucionar problemes que en el cas 21 es tracta de comparar opinions i en el cas 21b es tracta de visualitzar solucions i situacions.

Ambdós creuen que el com predomina i que el lideratge és una qualitat humana i la direcció és una professió. Però el cas 21 creu que la improvisació és necessària mentre que el cas 21b creu que és relativa. Ambdós creuen també en la compatibilitat del treball en equip amb el lideratge. El primer cas no hi troba cap inconvenient però el segon destaca la rivalitat i l'incapacitat d'algunes persones. Com a avantatge afegeix l'augment d'aportacions.

Consideren que la comunicació és molt important a la seva feina i és un element essencial que ha de saber manejar un bon líder en la seva tasca. El cas 21 prioritza la comunicació verbal i el cas 21b creu en l'equitat entre la comunicació verbal i la no verbal.

Ambdós pensen que la creativitat i el lideratge són compatibles. Però, mentre el líder no ho considera necessari en el rol d'un bon líder, la seva parella sí que ho fa.

El cas 21 explica que un líder es sent autorealitzat quan li agrada la feina que fa i s'identifica com a realitzada. El cas 21b diu que el líder es sent autorealitzat quan percep la satisfacció del seu equip o l'autosatisfacció i no es sent realitzat encara.

El líder creu que hi ha diferències entre lideratge masculí i femení, en canvi el subordinat no. El líder també argumenta que no ens és igual el sexe d'aquell que ens dirigeix però que a aquell que ens dirigeix li és igual el nostre sexe. En canvi, el cas 21b expressa la indiferència de les persones vers el sexe del líder que ens dirigeix.

5. ANÀLISI DE RESULTATS. DISCUSSIÓ

Coincidint amb un article científic que es pregunta sobre què ens fa humans (Ridley, 2003), s'ha confirmat la primera hipòtesi sobre la naturalesa dels líders. L'autor afirma que els humans més que posseir unes qualitats naturals i innates, estem fets per l'entorn. Però Ridley diu que la part curiosa d'això és que aquestes aptituds adquirides depenen dels gens de la mateixa manera que ho fan les innates. Els gens no només determinen l'estructura del cervell, també absorbeixen les experiències viscudes, els patrons de la societat i la memòria.

Per tant, és comprensible que alguns líders considerin que predominen les qualitats innates i d'altres les adquirides perquè els gens no són elements fixos de l'ADN. Els gens varien durant la vida de la persona, en part motivats per l'estímul de l'entorn. Independentment de la determinació genètica, doncs, tothom pot arribar a ser un gran líder.

Els resultats mostren aquest equilibri entre actituds innates i adquirides, entre els líders predomina l'opinió que ambdues són equitatives i importants.

Segons aquest projecte, el líder ha de tenir en primer lloc confiança en ell mateix i inspirar confiança als altres. Això demostra, relacionant-ho amb un article publicat pel Sans Institute (Abdel-Aziz, 2010) que la confiança és el pas previ per extreure el millor de les persones, és el punt àlgid per la motivació de les persones. Ens remet a aquella frase *to be trusted is greater than to be loved*. A més confiança, més predisposició a aprendre i a canviar. Un líder ha de saber transmetre la confiança suficient per ser capaç d'influenciar els seus seguidors i guiar-los cap al fi proposat.

Lògicament, el líder és considerat com a una persona que ha de ser capaç d'acomplir els objectius proposats, a termes generals.

Pel que fa referència a la importància de l'aplicació de l'instint en la tasca del líder, els resultats coincideixen amb la hipòtesi inicial plantejada en aquest àmbit. L'instint és una eina perillosament útil, que pot portar-te a l'èxit o arravatar-te'l. No obstant, en un entorn tan competitiu com el nostre, calen les dosis d'instint necessàries per actuar de manera ràpida i eficaç en situacions noves. Tot i que l'instint és bàsic en el món del lideratge, moltes vegades es fa referència a la part innata d'aquest concepte que es

refereix a tenir una “premonició” sobre alguna cosa. Però s’ha d’emfatitzar el tipus d’instint que es tracta en aquest treball. Seria més aviat aquell que ha estat construït sobre la base sòlida i fiable del coneixement. Si qui no s’arrisca no guanya, aprenem a utilitzar de manera òptima aquest instint.

Per tant, com s’esmentava anteriorment, és important reduir la distància que separa la intuïció del coneixement per aconseguir un concepte “co-compartit”. Els líders cada vegada són més partidaris d’equidistar aquests dos termes per assegurar la validesa de l’acció i disminuir el risc.

És interessant d’observar que la majoria de líders es decanten per usar altres estils de lideratge lluny dels considerats convencionals. Tal com s’explica al marc conceptual o introducció, existeixen variables molt recents en maneres de liderar. Destaca el lideratge transformador, que necessita la intel·ligència emocional per subsistir. Aquest tipus de lideratge està considerat altament efectiu ja que treballa relacionant l’àmbit personal de la persona amb la seva tasca professional.

A l’hora de solucionar problemes, els líders basen el seu mètode en la comparació d’opinions. I era previsible i evident, ja que el líder (sobretot quan es tracta d’un líder de sectors molt competents) no pot tenir coneixements sobre “tot”. Per tant, és bàsic que el seu equip estigui format per gent qualificada i especialitzada que li permetin completar els buits que sorgeixin. Quan el líder es troba davant d’un conflicte, doncs, és essencial que escolti els membres del seu equip, compari les seves opinions i després sí que estarà preparat i tindrà la informació i coneixement necessaris per prendre una decisió.

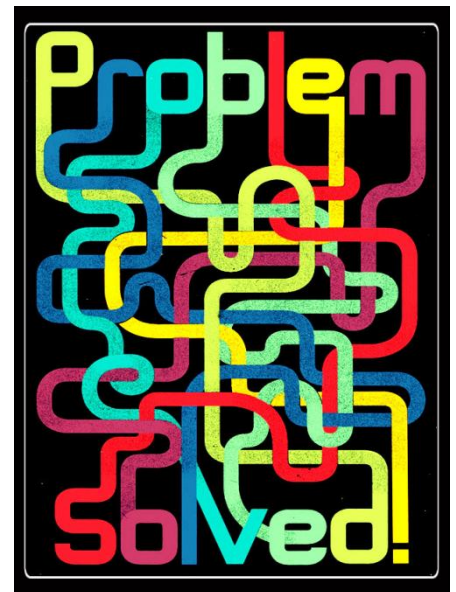


Figura 18. Resolució de problemes.

Remarquem de nou el fet de comptar amb un equip de treball excel·lent.

La improvisació és una eina relativa. Es pot enfocar de dues maneres. Per una banda, el Sr. Juan Pastor argumenta que els líders han de preveure tot allò que és previsible, perquè els errors no només afecten a nivell personal sinó que repercuteixen a tota la jerarquia. Per tant, tenir el control de tot allò que pot estar estudiat és elemental. El que passa és que, per altra banda, la improvisació pot ser considerada

una eina útil si ens referim a tasques més immediates i supèrflues on la repercussió de la decisió a decidir no sigui tan rellevant. Està clar que en àmbits on la creativitat cobri més importància, hi haurà més marge per a la improvisació. Aquesta altra vessant la podem identificar en els casos de les *bloggers* com l'Audrey Kitching o l'Anna Brain.

Coïncidint amb la informació aportada en el marc teòric sobre la diferència entre lideratge i direcció, s'ha establert que el lideratge consisteix en aconseguir uns objectius afegint aquell plus en empatia, en influència, habilitats socials, etc. que enriqueixen tant a les persones de l'equip com la seva cooperació. La direcció es considera més freda, més distant. No té tant en compte les relacions personals sinó que es limita a fer la feina proposada. Tot i que aconsegueix els objectius proposats, normalment no s'aconseguirà donar el màxim de cada persona.



Figura 19. Lideratge *versus* direcció.

Com ja s'havia previst, la hipòtesi basada en la compatibilitat del treball en equip i el lideratge ha resultat ser certa. El 100% dels líders entrevistats n'han afirmat la seva conciliació. Tal i com va dir Henry Kissinger *The task of the leader is to get his people from where they are to where they have notbeen.* (1923). El líder sense un equip no és un líder.

En referència a la sisena hipòtesi, es confirma que el líder ha de ser un bon comunicador ja que totes les persones menys una assenyalen la importància de la comunicació en el rol del líder. A més a més, tant la comunicació verbal com la no verbal reben la mateixa puntuació, ambdues són importants. Però aquest resultat es presta a contradiccions ja que tal i com explica la Sra. Maria Reales, els estudis més recents sobre l'aplicació de la comunicació en el lideratge expressen la importància de la comunicació no verbal per sobre de la verbal. Els estudis que s'han fet sobre la comunicació no verbal estableixen que és el 93% de l'impacte del missatge. (un 38% correspon a la veu i un 55% als gestos) (López-Casares, 2012). Per tant, potser sembla més important el que es diu, les paraules, però definitivament ens influeix molt més el com es diu.

Si ens fixem en l'àmbit de la creativitat, els resultats indiquen en relació amb la introducció que un líder ha de ser creatiu. És essencial no només pel fet que ha d'innovar en una societat tant mutable, sinó que a l'hora de solucionar problemes, la creativitat és bàsica. A què és degut? Doncs que no hi ha dues situacions iguals, ni dos problemes iguals, per tant cal ser imaginatiu i efectiu a l'hora de trobar les diferents solucions (Amabile & Khairi, no consta l'any).

Pel que fa a l'autorealització del líder, hi ha hagut certa disputa. Tot i que la majoria creu que un líder es pot sentir autorealitzat quan té la seguretat que l'equip està satisfet o ells mateixos hi estan, aquest tema permet molts matisos. En primer lloc, un líder s'ha de sentir o no autorealitzat? La pregunta estava enfocada entenent l'autorealització com la sensació de tenir-ho tot controlat i en certa manera sentir que "la feina està acabada". Però és clar, aquí també hi té cabuda interpretar que un líder mai s'ha de sentir autorealitzat perquè sempre sorgeixen nous objectius i noves idees que et fan moure projectes i començar noves iniciatives. En altres paraules, sentir-se autorealitzat és negatiu, s'acaba la il·lusió. Per tant s'han trobat dificultats a l'hora de classificar les respostes degut a aquesta doble diversitat de copsar la idea de la qüestió en sí.

Tal i com es reflecteix a nivell biològic (Gurin, no consta l'any) existeixen diferències entre el lideratge masculí i femení, perquè el procés de raonar dels homes i les dones és diferent. La majoria dels líders, doncs, també recolzen aquestes diferències. La qüestió és, qui sol ser més bon líder, un home o una dona? Primerament, molts líders va contestar ambdós. La mateixa quantitat no va contestar la pregunta. I el que és realment curiós és que cap dels líders va destacar que un home fos més bon líder. En canvi un nombre significatiu de líders va contestar que la dona dominava més el lideratge. Això pot ser

degut al temor o la delicadesa vers l'opinió que es pugui tenir d'ells ara que la influència del feminisme avança posicions cada dia amb més rapidesa. O la convicció de les dones líder que elles s'ho han hagut de guanyar més degut als prejudicis al llarg de la història i per tant els "correspon" ser considerades millors líders. Però els resultats són aquests. Per tant, alguna cosa deuen tenir les dones., ja sigui aquest punt extra en intel·ligència emocional o aquesta capacitat per posar-se al lloc dels altres amb més facilitat.

A les persones majoritàriament ens és igual el sexe d'aquell qui ens dirigeix, i cada vegada més. Però encara hi ha alguns prejudicis a la nostra societat que s'han de suprimir. Al líder també li és igual el sexe de les persones a qui condueix.

Per últim, cal destacar que a l'hora d'autodefinir-se, els líders s'han considerat majoritàriament líders d'un equip, la qual cosa ens retorna a la importància de les persones que t'envolten i treballen amb tu, del teu grup de treball.

6. CONCLUSIONS

Com a conclusions direm que s'han pogut assolir els objectius proposats.

Pel que fa a la naturalesa del líder s'ha determinat que els líders es fan i es considera que, tant les qualitats adquirides com les innates, són d'equitativa importància.

L'essència del lideratge s'ha de basar en la confiança cap a un mateix i cap als altres. És essencial considerar que un líder necessita un equip o necessita seguidors per ser considerat líder.

És factible guiar-se per l'instint però és necessari un coneixement previ en general.

Els líders actuals expandeixen els seus horitzons prescindint dels estils de lideratge convencionals cada vegada més, per obrir-se camí amb el lideratge transformador, que serà l'inici d'un nou concepte o visió del concepte de lideratge.

No hi ha cap mètode que permeti solucionar tots els problemes tot i que generalitzant, el procés més recomanable és comparar les opinions dels membres que integren l'equip de treball.

La improvisació és relativa, depèn de la situació i del grau d'importància de la decisió que et disposis a prendre.

La principal diferència entre lideratge i direcció és la següent: el lideratge pretén accomplir els objectius aportant un "plus" que són la influència, les habilitats socials o aspectes emocionals que permeten extreure el millor de cada persona per potenciar al màxim la seva rendibilitat. La direcció en canvi, només es limita a complir o aconseguir aquests objectius proposats.

El lideratge i el treball en equip són indubtablement compatibles.

La comunicació influeix molt en la tasca dels líders i és un element clau que ha de saber manejar un bon líder.

La gestió i la creativitat són compatibles i s'han de combinar necessàriament en el rol del líder.

Aquell que és líder es sent autorealitzat quan percep la satisfacció dels membres del seu equip de treball i aconsegueix l'autosatisfacció personal.

L'existència de diferències entre les formes de lideratge masculí i femení és evident, tot i que ambdós tenen la mateixa capacitat per exercir un bon lideratge.

A les persones ens és igual el sexe d'aquell qui ens condueix i al líder també es mostra neutre davant el sexe d'aquells a qui ha de dirigir.

Per acabar, els líders entrevistats s'han definit generalment com a líders d'un equip.

El treball ha estat complex, ha suposat una gran dosi de temps i d'esforç personal. Però, m'ha ensenyat moltes més coses de les que m'imaginava. He conegut persones admirables, he après a valorar la dedicació i la importància de cada segon de vida. M'ha ensenyat que les persones no som tan complicades, tots tenim un fons comú. Que les aparences enganyen, que l'entorn ens fa de pares i ens esculpeix dia a dia d'acord amb les nostres decisions. També he après a ser pacient, a diferir el premi, i en definitiva, a créixer una mica més i ser una mica més persona. Descobrir que tothom té un líder esperant per sortir és la millor conclusió a la que podia haver arribat. Perquè atenció, el secret del lideratge s'amaga entre les línies d'aquest treball.

7. DOCUMENTACIÓ GRÀFICA DE LA PART PRÀCTICA



Fotografia 1. De dreta a esquerra, Adriana Casademont i Adriana Colomer.



Fotografia 2. D'esquerra a dreta, Francesc Grau, Adriana Colomer i Adriana Casademont.



Fotografia 3. D'esquerra a dreta, Josep Bahí i Adriana Colomer.



Fotografia 4. Estudi de Catalunya Ràdio. Barcelona.



Fotografia 5. D'esquerra a dreta, Tatiana Sisquella i Adriana Colomer.



Fotografia 6. D'esquerra a dreta, Tatiana Sisquella i Adriana Colomer.



Fotografia 7. Adriana Colomer.

"Leaders aren't born, they are made. And they are made just like anything else, through hard work. And that's the price we'll have to pay to achieve that goal or any goal."
Vince Lombardi.

8. LLISTA DE REFERÈNCIES

1. Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2004). Why rejection hurts: a common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(7), 294-300.
Recuperado de [http://www.scn.ucla.edu/pdf/WhyRejectionHurts\(TICS\).pdf](http://www.scn.ucla.edu/pdf/WhyRejectionHurts(TICS).pdf)
2. Goleman, D. (2000). *Intel·ligència emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
3. Zalesnik, A. (2004). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*.
Recuperado de <http://hbr.org/product/managers-and-leaders-are-they-different-harvard-bu/an/R0401G-HCB-ENG>
4. Grout, J., & Fisher L. (2011). *What you need to know about leadership*. Cornwall, United Kingdom: TJ International Ltd.
5. Homrig, M. (2001). Transformational leadership. *Strategic Leadership Studies and Development*.
Recuperado de <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>
6. Maccoby, M. (1976). The Corporate Climber Has to Find His Heart. *Fortune*.
7. Metropolitan Life Case Study. (No consta). *Mind Resources*. Recuperado de <http://www.mindresources.net/marketing/website/profilingtools/MetLifeCaseStudyMRSSS.pdf>
8. Dynamic Leadership. (No consta). Problem Solving for leaders. *FCCLA, Inc.* Recuperado de http://www.fcclainc.org/assets/files/pdf/programs/dynamicleader/problem_solving_for_leaders.pdf
9. Froschheiser, L. (No consta). Communication: The most important key to leadership success. *Reliableplant*. Recuperado de <http://www.reliableplant.com/Read/12675/communication-most-important-key-to-leadership-success>
10. Ridley, M. (2003). Nature via nurture: genes, experience, and what makes us human. *Harper*.
Recuperado de <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0060006781/bigdogsbowlofbis/>
11. Abdel-Aziz, A. (2010). Leadership Lab: Management Competencies. Trust and Leadership. *Sans Technology Institute*. Recuperado de <http://www.sans.edu/research/management-laboratory/article/1588>
12. López-Casares, E. (2012). Los 16 factores que mejorarán tus habilidades de comunicación. *Canal CEO*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20120929-los-16-factores-que-mejoraran-tus-habilidades-de-comunicacion>
13. Amabile, T. R. & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business School Publishing*. Recuperado de <http://hbr.org/2008/10/creativity-and-the-role-of-the-leader/ar/1>
14. Gurin, C. (No consta). Assume the leadership position. *Home Office Mall*. Recuperado de <http://www.the-office.com/womens-network>

9. AGRAÏMENTS

En primer lloc volia mostrar els meus agraïments per l'Eduard Juliol, tutor del Complex Cultural i Esportiu Montessori-Palau, i a la tutora de la UDG, la Sra. Carme Timoneda, qui m'han intentat dotar d'una ment crítica i m'han aconsellat en la metodologia d'aquest treball.

A la Direcció del Complex Cultural i Esportiu Montessori-Palau, qui ha representat un suport molt important per aquesta tasca.

A la Sra. Gemma Larrègola, per la seva orientació als inicis del treball, i pel seu ajut tècnic en l'elaboració de l'instrument.

A tots els líders i col·laboradors, per fer-me un lloc a la seva agenda i per la seva predisposició: Mahmood Ansari, Manel Armengol, Josep Bahí, Cesc Batlle, Anna Brain, Ramon Brugada, Adriana Casademont, Luís Castañer, Gerard Figueres, April Gornik, Harald Janssen, Antoni Juan Pastor, Audrey Kitching, Gemma Larrègola, M^a Àngels Morales, Dolors Muñoz, Rosa Negra, Enrique Orihuel, Núria Piferrer, Maria Reales, Tatiana Sisquella, Josep M^a Soler, Cristina Tort, Larry Winn, Joan Domènech, Dèlia Garcia i Carlos Martín.

I per últim, a totes les innumerables persones que m'han proporcionat els contactes i han fet, d'aquesta manera, possible la realització d'aquest treball de recerca.

A tots ells, moltes gràcies.

10. ÍNDEX DE FIGURES

FIGURA 1. Plutarc de Queronea.	7
FIGURA 2. Classificació del líder.	9
FIGURA 3. Albert Einstein.	10
FIGURA 4. <i>Leadership crossword.</i>	11
FIGURA 5. Aspiracions del líder.	14
FIGURA 6. Estils de lideratge. Classificació.	18
FIGURA 7. Intel·ligència emocional.	19
FIGURA 8. Lideratge masculí i femení.	27
FIGURA 9. Habilitats del líder.	32
FIGURA 10. Essència del lideratge.	33
FIGURA 11. Guiar-se per l'instint.	34
FIGURA 12. Coneixement i intuïció.	34
FIGURA 13. Improvisació.	36
FIGURA 14. Comunicació del líder.	37
FIGURA 15. Autorerealització del líder.	39
FIGURA 16. Diferències entre lideratge masculí i femení.	39
FIGURA 17. Millor líder. Diferenciació per sexe.	40
FIGURA 18. Resolució de problemes.	46
FIGURA 19. Lideratge <i>versus</i> direcció.	47

11. ÍNDEX DE TAULES

TAULA 1. Comparativa dels Models de Lideratge.	17
TAULA 2. Qualitats i naturalesa del líder.	33
TAULA 3. Estils de lideratge.	35
TAULA 4. Mètode 2.	35
TAULA 5. Autorerealització del líder.	38
TAULA 6. Autodefinició com a líder.	40

12. ÍNDEX DE DOCUMENTACIÓ GRÀFICA DE LA PART PRÀCTICA

FOTOGRAFIA 1. Adriana Casademont i Adriana Colomer.	52
FOTOGRAFIA 2. Francesc Grau, Adriana Colomer i Adriana Casademont.	52
FOTOGRAFIA 3. Josep Bahí i Adriana Colomer.	53
FOTOGRAFIA 4. Estudis de Catalunya Radio. Barcelona.	53
FOTOGRAFIA 5. Tatiana Sisquella i Adriana Colomer.	54
FOTOGRAFIA 6. Tatiana Sisquella i Adriana Colomer.	54
FOTOGRAFIA 7. Adriana Colomer.	55

13. ANNEX 1

13.1 Instrument (Preguntes entrevista).

1. Habilitats del líder.

- Creu que hi ha actituds innates i altres d'adquirides per ser un bon líder?
- Un bon líder, neix o es fa?
- Quines qualitats considera que són més importants per un líder, les innates o les adquirides?
- Què considera vostè que és l'essència del lideratge?
- Per tant, com definiria què és un líder?

2. Presa de decisions.

- En general, quan cal prendre decisions, creu que és factible guiar-se per l'instint? O aporta massa risc?
- A l'hora de prendre decisions, què pesa més: el coneixement o la intuïció?
- Un model de catalogació d'estils de lideratge considera que els més reconeguts són:
 - o l'autoritari, on predomina un règim més estricte,
 - o el democràtic, en el qual tots els integrants de l'equip poden aportar idees i tenen el mateix nivell d'importància
 - o el *laissez faire*, que dóna una total llibertat.N'hi ha algun que puguem considerar com a més eficaç? Per què?

3. Solució de problemes.

- Segueix algun procés, algun mètode, a l'hora de solucionar problemes? (Ex. Mirar-ho des de diferents perspectives, plantejar i avaluar les solucions...)
- Quin?
- És un mètode totalment propi? És l'adaptació d'algun mètode –per entendre'ns, tipus Dale Carnegie o similar...-?

4. Gestió.

- Pel que fa a la seva feina, és més important el què es fa o el com es fa?

- Què en pensa de la improvisació?
- Quina diferència hi ha entre lideratge i direcció?
- És compatible el lideratge i el treball en equip? Com es combinen?
- Quins avantatges i inconvenients té el treball en equip?

5. Comunicació.

- De quina manera influeix la comunicació a la seva feina? Creu que és un element essencial que ha de saber manejar un bon líder?
- En tot cas, quin pes atorgaria, en el cas d'un líder, a la comunicació verbal i a la no verbal? (El gest, la mirada, la paraula... quina funció té cadascuna?)

6. Creativitat.

- Són compatibles la gestió i la creativitat?
- S'han de combinar necessàriament en el rol del líder?

7. Personal.

- En quin moment aquell que és líder -i que li agrada ser-ho- es pot dir que s'ha realitzat o que es pot sentir realitzat?
- Es sent autorealitzat o creu que encara té molts objectius per aconseguir?
- Des del seu punt de vista, creu que hi ha diferències entre les formes de lideratge masculí i femení?
- Qui sol ser més bon líder: un home o una dona?
- A les persones, ens és igual ser dirigits per algú de nostre sexe que per algú de l'altre sexe? Per què?
- Al líder, li és igual el sexe d'aquells als qui condueix?

Autodefinició.

Si us plau, acabi aquesta frase. Si m'he de definir com a líder diria que sóc...

13.2 Full informatiu.

FULL INFORMATIU SOBRE EL TREBALL DE RECERCA

TITOL DEL TREBALL.

El líder com a gestor d'emocions.

Responsable de l'estudi: Adriana Colomer Domènech. Alumne del Complex Cultural i Esportiu Col·legi Montessori-Palau. Telèfon. 692603343. E-mail adrianacolomer@hotmail.com

VERSIÓ I DATA.

Curs 2012-2013.

INTRODUCCIÓ.

Estudi de l'intel·ligència emocional com a eina del lideratge. Conèixer les aptituds innates i adquirides dels líders per poder determinar quines predominen en els líders actuals.

PARTICIPACIÓ VOLUNTÀRIA.

Ha de saber que la seva participació en aquest estudi és voluntària, i que pot decidir no participar, o canviar les seves declaracions i retirar el seu consentiment en qualsevol moment, sense que per això comporti responsabilitats de cap mena.

OBJECTIUS DE L'ESTUDI.

- Determinar l'existència d'unes idees i aptituds adquirides i innates pel que fa als líders.
- Elaborar un marc conceptual referent al lideratge així com els tipus existents i la figura del líder.
- Conèixer el procés de presa de decisions que efectua un líder i que és l'essència de la seva funció.
- Comparar diferents tipus de líders segons diversos factors per obtenir conclusions globals.
- Analitzar i estudiar el comportament dels líders a la nostra societat i l'efecte que tenen sobre aquesta.

MÈTODE.

Per l'assoliment d'aquests objectius, es portaran a terme una sèrie d'entrevistes personals per avaluar les habilitats i qualitats dels líders. Aquestes, seran útils per obtenir respostes i dades qualitatives. Una limitació de l'estudi podria ser el difícil accés a les persones a les quals va dirigit el treball de camp, per tant, si no hi ha la possibilitat de realitzar l'entrevista personal en algun cas puntual, un altre instrument que s'utilitzarà seran els qüestionaris via e-mail. Els qüestionaris permetran obtenir una informació més objectiva del tema del lideratge.

CONFIDENCIALITAT I TRACTAMENT DE LES DADES.

Cadascun dels líders a qui es pugui realitzar l'entrevista en persona, haurà d'atorgar el permís per poder portar a terme la gravació de la mateixa. El motiu de la gravació és, únicament, que l'entrevistador pugui estar concentrat en la mateixa, i amb posterioritat se li permeti transcriure el que s'ha explicat. Cal esmentar que tots els participants a l'estudi podran fer-se enrere en les seves declaracions o demanar al responsable del treball l'omissió de les mateixes, lliurement, i sempre que ho creguin oportú.

13.3 Consentiment informat.

CONSENTIMENT INFORMAT

Jo,.....

He llegit el full d'informació que se m'ha entregat.

He pogut fer preguntes sobre el treball de recerca.

He rebut suficient informació sobre el mateix.

He parlat amb:

Comprend que la meua participació és voluntària.

Comprend que puc fer-me enrere en les declaracions realitzades.

- Sempre que vulgui.
- Sense necessitat de donar explicacions.
- Sense que això repercuteixi en cap responsabilitat.

Conforme a aquesta declaració dono lliurement la meua conformitat per a participar a l'estudi i que l'entrevista pugui ésser gravada.

Data:

Signatura del participant.....

13.4 Taula comparativa de les respostes dels líders (Vegi's documentació adjunta).

13.5 Taula comparativa de les respostes dels col·laboradors dels líders.

14. ANNEX 2. (Vegi's documentació adjunta).

14.1 Entrevistes líders.

14.2 Entrevistes col·laboradors dels líders.