



Gestió del Canvi, Lideratge Transformacional i Intel·ligència Emocional en l'Era de les Tecnologies Emergents

Ferran Piqué
Universitat Pompeu Fabra

ABSTRACT

Aquesta recerca explora com el lideratge transformacional i la intel·ligència emocional impacten en la gestió del canvi organitzatiu en el context de la Quarta Revolució Industrial. Aquesta revolució, marcada per la convergència de tecnologies digitals, físiques i biològiques, està transformant profundament les empreses, que han d'adaptar-se constantment per mantenir la competitivitat. La recerca analitza models de canvi i factors disruptius, destacant el lideratge transformacional com una eina clau per promoure el canvi cultural a les organitzacions. Aquest estil de lideratge, centrat en les persones, s'associa a la intel·ligència emocional, una habilitat essencial per gestionar resistències i fomentar un clima de confiança, innovació i creativitat. Amb una gestió proactiva del canvi i el desenvolupament d'aquestes competències, les empreses poden prosperar en un entorn incert i altament tecnològic, posicionant-se per a l'èxit en una era de transformació constant.

Keywords: change management industry4.0. emotional intelligence transformational leadership competitiveness



1. Introducció

La paraula "revolució" denota un canvi abrupte i radical. Al llarg de la història s'han produït revolucions industrials quan les noves tecnologies i les noves formes de percebre el món han provocat un canvi profund en els sistemes econòmics i les estructures socials. Atès que es fa servir la història com a marc de referència, la brusquedat d'aquests canvis pot trigar anys a desenvolupar-se. La revolució agrària es va produir en 10.000 anys. Tanmateix, de la 1a Revolució Industrial a la 2a es va trigar "només" al voltant de cent anys, i d'aquesta a la 3a al voltant de seixanta. I en aquesta acceleració, no ens ha d'estranyar que avui parlem ja de la 4a Revolució Industrial, perquè el progrés tecnològic que estem vivint està provocant, també, el canvi profund en els sistemes econòmics i les estructures socials que han caracteritzat les revolucions precedents (Schwab, 2016).

I això és conseqüència de la convergència de tecnologies digitals, físiques, biològiques i els avenços en la intel·ligència artificial. Estem en un moment disruptiu i la pregunta que sorgeix és: com fer-hi front? La teoria de l'evolució de Darwin ens diu que no són les espècies més fortes les que sobreviuen, ni les més intel·ligents, sinó les que tenen més capacitat d'adaptació al canvi dins de l'entorn en el qual es troben¹.

Els pioners assumeixen els canvis, per difícils que siguin, perquè estan motivats, i emocionalment, la motivació predispone a focalitzar-se en la nova situació. Entenen que el futur es desenvolupa de forma exponencial i actuen de forma alineada, sent protagonistes en la creació

1 Aquesta definició literal de l'evolució no es troba en cap de les obres de Darwin. Com a tal, se li atribueix a Leon C. Megginson, professor de management a la Louisiana State University, a partir del seva encertada interpretació de d'"Origin of Species". Apareix publicada a "Lessons from Europe for American Business", Southwestern Social Science Quarterly (1963), i torna a trobar-se a "Key to Competition is Management", Petroleum Management (1964).

d'aquest futur. Per la seva banda, els pioners dels pioners són els creadors de la disrupció i per tant ja viuen en la nova situació.

Però, què passa amb la resta? Doncs que no perceben la nova realitat, per a ells encara no és present, i hauran d'adaptar-se. El canvi ho imposa. És l'única via per continuar.

I aquest treball tracta precisament d'això, de com gestionar el canvi, adaptant-s'hi; i de la influència i aportació del lideratge transformacional i la intel·ligència emocional per aprendre a conviure amb l'estat de canvi continu d'un món en constant evolució com el del segle XXI.

Per elaborar el treball, s'ha fet una extensa revisió bibliogràfica dels tres conceptes bàsics que tracta: la gestió del canvi, el lideratge transformacional i la intel·ligència emocional. L'objectiu és doncs veure com a través de la interconnexió d'aquests tres conceptes, les organitzacions poden aconseguir adaptar-se a l'estat de canvi continu.

2. La gestió del canvi

L'expansió d'internet a partir de mitjans dels anys 90 ha marcat un punt d'inflexió en l'evolució de la humanitat. Teòrics com Toffler ja havien previst als anys 70 la revolució tecnològica que es produiria, l'impacte que tindria en la societat, el xoc que generaria i la crisi d'adaptació que provocaria. En poc més de dues dècades, el món ha evolucionat a un ritme frenètic. L'evolució de la tecnologia a nivells inimaginables ha estat el detonant d'un seguit de canvis que en relativament pocs anys han transformat el món en què vivim, i en conseqüència les organitzacions i els llocs de treball i han generat la necessitat de desenvolupament de la capacitat d'adaptació constant. El constant desenvolupament de la tecnologia ha impulsat un estat

de canvi continu i ha provocat entorns cada cop més canviants, fins al punt que pràcticament cap empresa es desenvolupa avui en entorns estables (Robbins et al., 2013).

2.1 Els causants del canvi i les empreses

Toffler identifica 3 modes que actuen com a causants del canvi: la fugacitat, la novetat i la diversitat (Toffler, 1970). En relació amb aquestes, podem identificar diverses causes i factors que provoquen el canvi (Hayes, 2018) (Robbins et al., 2013).

- L'increment de la mobilitat. Les persones no tenen les arrels ni l'estabilitat dels seus avantpassats.
- Les relacions humanes. Hi ha hagut un increment en el nombre de relacions i una reducció de la seva durada.
- Les organitzacions. La necessitat de canvi continu ha fet créixer la capacitat d'adaptació de les persones i ha provocat canvis en el contracte psicològic. Han desaparegut les fidelitats amb un únic amo o organització.
- Les idees. El sistema de coneixement. Ha augmentat el ritme al que les persones han d'aprendre i desaprendre. El canvi comporta que moltes persones són requerides a desaprendre i a desenvolupar noves competències.
- Les relacions materials. La relació amb les coses materials s'ha escurçat.
- Naturalesa de la força laboral. Major diversitat cultural, població envellida, immigració.
- Tecnologia. Xarxes socials, evolució tecnològica,...
- Competència. Competidors globals, fusions, regulacions.

- Tendències socials. Conscienciació ambiental, acceptació de l'homosexualitat i la transsexualitat.
- Política mundial. Obertura dels mercats a la Xina, actituds socials negatives vers els executius.

Aquests causants del canvi impacten en la cultura organitzativa de l'empresa, entesa com els patrons de supòsits bàsics compartits per un grup, que faciliten els problemes d'adaptació externa i integració interna, i que es conseqüència de l'aprenentatge conjunt (Schein E, 1985). Allò que diferencia una organització d'una altra: l'ordre social tàcit que defineix allò que s'anima, desanima, s'accepta o es rebutja dins el grup (Groysberg, B. et al., 2018).

La cultura organitzativa de les empreses ha d'afavorir l'adaptació als canvis i estimular la innovació. Les organitzacions innovadores tendeixen a tenir cultures similars, entre d'altres amb els següents aspectes en comú (Robbins & Judge, 2013):

- Estimulen l'experimentació, recompensen tant els èxits com els fracassos i celebren els errors.
- Promouen l'assumpció de riscos: els individus suggereixen i proven noves idees només quan senten que aquest tipus de comportaments no implica càstigs.

2.2 Els tipus de canvi

Els tipus de canvi es poden classificar segons la seva anticipació i la dimensió. Segons el grau d'anticipació distingim el canvi reactiu i el canvi planejat, i segons la dimensió del canvi distingim entre el canvi incremental i el canvi discontinu.

- El canvi reactiu és aquell que es fa en resposta a un requeriment de canvi fruit d'un canvi en l'entorn general o específic en

què l'organització opera. Es tracta d'un canvi incidental. No hi ha una voluntat premeditada per forçar cap canvi.

- El canvi planejat és aquella activitat intencional orientada a l'assoliment de metes. Té com a objectiu millorar la capacitat de l'organització per adaptar-se a canvis en el seu entorn i modificar el comportament dels treballadors. La implementació de canvis passa per l'alteració de l'estatu quo, que és l'estat d'equilibri en què es troba una organització (Robbins & Judge, 2013).
- El canvi incremental es basa en la millora contínua, sense alterar l'equilibri de l'organització.
- El canvi discontinu, que produeix períodes de desequilibri i comporta un replantejament de la visió de l'organització i un trencament amb el passat. Implica un canvi transformacional.

Segons l'anterior classificació, distingim diversos tipus de canvi organitzacional (Tushman, 1995).



Tipus de canvi organitzacional (Nadler et al., 1995).

Elaboració pròpia.

La sintonització i l'adaptació no suposen una alteració de l'equilibri de l'organització. En canvi, la reorientació, s'inicia per anticipar-se a futures oportunitats o amenaces. És essencial per assegurar-se que l'organització estarà aliçada en el futur, fins i tot si implica abandonar certs comportaments. La demanda del canvi pot no ser evident. S'ha de crear el sentiment d'urgència i guanyar compromís dels altres cap a la necessitat de canvi.

La recreació és un canvi reactiu que implica la transformació ràpida i simultània de tots els elements.

Tant la recreació com la reorientació requereixen l'alteració de l'equilibri de l'organització i per tant, de l'estatu quo. Aquest és l'enfocament que agafem en el treball quan parlem d'adaptació a la 4a Revolució Industrial.

2.3 Model de 3 fases de Lewin

Per a la implementació d'un canvi que suposi una alteració de l'estatu quo, Lewin planteja un model de 3 etapes per administrar el canvi organitzacional: la descongelació, el moviment i la congelació (Lewin, 1951).

La primera etapa fa referència a la **descongelació**. En aquesta fase inicial cal alterar l'equilibri en què es troba l'organització i superar les pressions de la resistència individual i de la conformitat grupal. L'alteració de l'equilibri passa per la confrontació entre les forces impulsores i les forces restrictives.

Les forces restrictives són aquelles que obstaculitzen el canvi i que sovint qüestionen la necessitat de canviar. Davant de l'amenaça de trencar l'estatu quo, s'hi oposen. Aquesta resistència pot ser explícita o implícita; i es pot mostrar immediatament o de manera diferida. El

fracàs dels agents del canvi ve provocat sovint pel fenomen de la *resistència al canvi*.

Les fonts de resistència poden ser individuals o organitzacionals (Robbins et al., 2013). La por a allò desconegut, la manca de seguretat, el processament selectiu de la informació o el canvi d'hàbits són fonts de resistència individual.

La inèrcia estructural, l'enfocament del canvi limitat, la inèrcia de grup, l'amenaça de la perícia i l'amenaça de les relacions de poder establertes són fonts de resistència organitzacional.

S'han identificat diferents tàctiques, que no són en cap cas excloents entre si, per vèncer la resistència al canvi (Kotter et al., 1979):

- Educació i comunicació: fomentar la comunicació per explicar el sentit dels canvis, contribueix a comprendre la necessitat d'implantar-lo i a reduir la resistència.
- Participació: quan s'ha participat en el disseny del canvi, és més difícil oposar-s'hi.
- Crear suport i compromís: els canvis suposen daltabaixos emocionals pels qui els han d'assumir; per aquest motiu és important donar suport emocional als treballadors, fet que contribueix a generar compromís. Oferir formació per adaptar-se al canvi també contribueix a reduir la resistència. Com més compromís hi hagi, més fàcil serà d'acceptar els canvis (Huy, 2002).
- Desenvolupament de relacions positives (confiança): l'establiment de relacions basades en la confiança entre les persones que promouen el canvi i les persones que han d'acceptar-lo és fonamental (Kotter, 2007).
- Implementació de canvis amb justícia: els empleats han de percebre que els canvis s'apliquen de manera justa, per tal que entenguin el motiu del canvi (Fedor et al.,

2007).

- Manipulació i cooptació: són tàctiques poc costoses però que poden resultar contraproduents pels qui les apliquen i generar un descrèdit i un trencament del contracte psicològic.
- Selecció de persones que acceptin el canvi: la personalitat és un aspecte clau per mostrar una actitud positiva vers els canvis (Oreg, 2006). Per aquest motiu, per reduir la resistència es pot optar per seleccionar aquelles persones amb actituds més positives.
- Coerció: és una tàctica assimilada a la manipulació, que inclou amenaces sobre les persones que es resisteixen al canvi.

El segon estadi del model de Lewin, és el moviment cap a l'estat final. Perquè siguin eficaços, els canvis no es poden eternitzar i s'han d'efectuar amb certa rapidesa (Amis et al., 2000).

I així s'arriba a la tercera fase del model de Lewin: la congelació. En aquesta fase, es consolida el canvi i s'ha d'estabilitzar la situació perquè les forces impulsores i restrictives tornin al punt d'equilibri. Això comporta, assumir les noves normes com a pròpies. Sense el reequilibrament de les forces impulsores i restrictives, els empleats poden voler intentar tornar a estadis anteriors i que per tant, els canvis promoguts siguin de curta durada.

El model de 3 fases de Lewin ha estat posteriorment més desenvolupat per altres autors com Kotter, amb el model de 8 passos que neix fruit de l'anàlisi dels errors més habituals que els mànagers solen cometre quan tracten d'introduir canvis (Kotter, 2004).

La fase de descongelació es descompon en 4 passos: despertar un sensació d'urgència, crear un equip conductor poderós, formular

una visió nova per dirigir el canvi i estratègies per assolir la visió; i comunicar la visió a tota l'organització.

L'etapa de moviment té 3 fases: formar a altres per tal que els altres actuïn conforme la visió, preparar i generar progressos a curt termini que impulsin l'organització cap a la nova visió; i consolidar les millores i produir encara més canvis.

L'etapa de congelació té 1 fase: institucionalitzar els nous enfocaments.

A més dels models de Lewin i Kotter, n'existeixen d'altres com el d'Investigació de l'acció, compost per 5 passos: el diagnòstic de problemes, l'anàlisi, la retroalimentació per determinar la solució, l'acció i l'avaluació (Robbins, 2013). És assimilable al procés que acostumen a seguir les consultores de negoci.

2.4 La transformació de la cultura organitzativa

Les organitzacions tracten de fer-se més adaptables canviant les seves estructures, processos i cultures. Però com diu la frase que s'atribueix a Peter Drucker: "**culture eats strategy for breakfast**" (la cultura es menja l'estratègia per esmorzar), i és per això que el factor clau de l'adaptació és la transformació de la cultura. Una transformació orientada a estimular una cultura innovadora i de creació d'una organització que aprèn (Robbins, 2013).

En aquest sentit, el desenvolupament organitzacional (DO) es mostra com a una bona metodologia ja que se centra en els processos d'aprenentatge de les organitzacions que promouen la seva renovació i la seva supervivència a llarg termini. És un conjunt d'intervencions pel canvi planejat en base a valors humanis-

tes i democràtics que busca incrementar tant l'eficàcia organitzacional com el benestar dels treballadors (Robbins, 2013). Aquests valors se sintetitzen en (Margulies et al., 1972):

1. Donar oportunitats per desenvolupar-se com a humans més que com a recursos en el procés productiu.
2. Donar oportunitats a cada membre per poder desenvolupar tot el seu potencial.
3. Tractar d'incrementar l'eficàcia de l'organització per assolir els seus objectius.
4. Crear un ambient on sigui possible trobar feina emocionant/estimulant i desafiant.
5. Donar oportunitats a la gent de l'organització per influir en la manera en què es relacionen amb el treball, l'organització i l'ambient.
6. Tractar els humans com a persones amb un conjunt complex de necessitats, totes elles importants en la seva feina i vida.

2.5 Els agents del canvi

Els responsables de dirigir les activitats pel canvi són els **agents del canvi** (Birkinshaw et al., 2008). Són persones que sovint veuen un futur per l'empresa que la resta no han identificat i són capaços de motivar i implementar una nova visió. El seu objectiu és trencar amb l'estatu quo, per aquest motiu sovint són persones lleugerament allunyades de l'estructura de poder o empleats acabats d'arribar (Welch, 2008).

Un agent del canvi eficaç cal que disposi de models conceptuals i eines d'acció, habilitats per a la gestió del canvi i confiança en ell mateix per marcar la diferència. Aquests requeriments els permeten identificar els tipus de canvi, entendre el procés i identificar què cal atendre (Hayes, 2018).

Quan els mànagers actuen com a agents del canvi han de ser capaços de comunicar, oferir

lideratge, treballar en equip, confrontar, negociar, motivar i gestionar les relacions amb els altres de forma eficaç. Això implica necessàriament una gestió de la intel·ligència emocional i del seu impacte en els processos de canvi (Lundberg et al., 2001). Els agents del canvi han de ser capaços de reconèixer les emocions dels membres de l'organització per tenir-les en compte en la presa de decisions (Goleman, 1995).

Sovint els mànagers se senten amb influència insuficient per poder implementar canvis i fan servir aquesta impotència com a excusa per no actuar com a agents del canvi (Cummings et al., 2008). En aquest sentit, el lideratge transformacional és el que s'ha demostrat més efectiu per a l'assoliment del canvi organitzacional.

El concepte de *locus of control* desenvolupat per Rotter (Rotter, 1971) reflecteix el grau en què la gent pensa que el seu comportament determina el que els passa. Aquells qui pensen que el seu comportament no és determinista, desenvolupen la visió que no poden exercir influència i provoca que no siguin proactius a l'hora d'implementar canvis. Això qüestiona la seva capacitat de lideratge: si es pensen que no poden fer res per canviar allò que els passa, no tindran motivació, incentius ni autoestima per promoure el canvi (Hayes, 2018). Si els agents del canvi tenen els *locus of control* si que podran promoure i assolir el canvi, ja que la seva percepció és totalment la contrària d'aquells que pensen que el seu comportament no és determinista.

L'estat de canvi continu requereix d'organitzacions flexibles que permetin l'adaptació a ambients dinàmics complexos (Lawler et al., 2011). Per aconseguir l'adaptació contínua, cal crear una cultura capaç d'adaptar-se als canvis en l'entorn i anticipar-s'hi. Qui intervé en la promoció de la cultura organitzativa?

El lideratge influeix poderosament en la definició de la cultura organitzativa de l'empresa. Els líders són representants actius dels canvis que necessita la societat (Ehrhart, 2007) i una eina útil per la consecució dels objectius estratègics (Olaizola, 2020) d'una organització. Entre aquests, el de l'assoliment del canvi, pel qual el líder ha d'encarregar-se de promoure una cultura orientada al canvi fonamentada en la confiança, que afavoreixi el compromís dels seus membres cap a la visió de l'empresa.

3. Lideratge

Entenem el lideratge com "els processos implicats en la direcció cap a la consecució d'objectius comuns" (Dictionary of Psychology) que s'exerceixen quan persones amb motivacions i propòsits definits mobilitzen recursos per despartar, comprometre i satisfer les motivacions dels seus seguidors (Burns, 1978).

Burns, referent en els estudis del camp del lideratge, introdueix dos estils de lideratge (Burns, 1978):

- Transaccional: és un lideratge poc participatiu en què el líder du a terme totes les tasques de gestió, recompenses i càstigs. És un lideratge que se centra en l'assoliment dels objectius de l'empresa i de la seva missió i visió. Es focalitza en la relació entre el líder i els seus seguidors.
- Transformacional: és un lideratge que se centra en la promoció del canvi i la innovació. Fa èmfasi en el desenvolupament personal, la millora i el benestar de les persones. Se centra en la motivació i la moralitat, tant del líder com de les persones. És el lideratge que ha demostrat ser més eficaç en els seus resultats organitzacionals (Robbins et al., 2017).

3.1 El lideratge transformacional

La primera menció al lideratge transformacional apareix a *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process* (Downton, 1973). El líders transformacionals inspiren els seus seguidors per tal que transcendeixin els seus interessos personals pel bé de l'organització, i es preocupen per l'atenció de les seves preocupacions i necessitats (Robbins et al., 2013). Es tracta d'un tipus de lideratge fonamentat en la confiança en les persones, per tal d'extreure el millor d'elles en pro d'un propòsit superior. "Els líders transformacionals motiven els altres a fer més del que inicialment feien i fins i tot més del que creien possible" (Bass et al., 1994).

El lideratge transformacional promou un compromís entre líder i seguidors cap a un increment recíproc de la motivació i la moral (Burns, 1978): promou canvis en les creences, valors, necessitats i capacitats dels seguidors (Kuhnert, 1994). L'objectiu és aconseguir la mobilització dels seguidors i el compromís amb l'organització. Això ho fa a través de la inspiració i l'estimulació intel·lectual i emocional (Goleman, 1998).

"La motivació i la inspiració estimulen les persones, però no empenyent-les en la direcció convenient com un mecanisme de control, sinó satisfent necessitats humanes bàsiques com la sensació d'èxit, de pertinença, de control de la pròpia vida i la capacitat de fer realitat els propis ideals. Aquests sentiments ens mobilitzen despertant la nostra resposta més poderosa" (Kotter, 2004).

El líder transformacional sap identificar els valors i motivacions dels seus seguidors per tal de mobilitzar-los, enfortir el seu compromís i aconseguir un entorn favorable a l'assoliment d'objectius (Burns, 1978). Els líders busquen la satisfacció emocional dels seguidors a través de la consecució d'objectius i posen un espe-

cial èmfasi en el benestar individual i col·lectiu com a elements imprescindibles pels bons resultats de l'organització.

El lideratge transformacional aconsegueix l'estimulació emocional a través de l'apel·lació a la sensació de valor i de sentit de cada persona. El líder transformacional pretén convertir el treball en un "tipus d'afirmació moral, una demostració de compromís amb una missió que subratlla la sensació de compartir una identitat valuosa". "Despertar així les emocions de les persones i animar-les a assolir metes nobles i elevades proporciona al líder un poderós motor mobilitzador del canvi" (Goleman, 1998).

Els trets que caracteritzen els líders transformacionals són (Bass et al., 1994):

- Estimulen l'interès dels companys i seguidors per veure el treball des d'una nova perspectiva.
- Generen consciència sobre la missió o visió de l'equip i l'organització.
- Desenvolupen els companys de feina i els seguidors cap a nivells més elevats d'habilitat i potencial.
- Motiven els companys i seguidors a mirar més enllà dels seus propis interessos cap aquells que beneficiaran el grup.

Covey defineix el lideratge transformacional com un procés que porta els líders i els seguidors a cotes cada cop més altes de moralitat i motivació (Covey, 2005). Per aquest motiu, el líder transformador "posseeix valors i creences, així com un sentit de la missió i del propòsit de la seva funció. Té una orientació moral i ètica i és inspirador i motivador. Aplica l'efecte Pigmalí² i la creativitat per la innovació i la resolu-

2 L'efecte Pigmalí és el succés que descriu com les expectatives d'una persona poden arribar a influir en el rendiment d'una altra. S'estableix una relació directa entre les expectatives que té un subjecte sobre l'altre i el rendiment d'aquest últim. (APSIS.es)

ció de problemes, alhora que ofereix suport socioemocional individualitzat als seus seguidors (Avolio et al., 2013).

“No et preguntis què pot fer el teu país per a tu, pregunta't què pots fer tu per al teu país”³. És la coneguda cita de John F Kennedy, que resumeix l'essència del lideratge transformacional. Kennedy és un dels personatges que han passat a la història com a paradigma del lideratge transformacional; juntament amb altres com Mahatma Gandhi. El seu activisme es va encarregar de generar esperança en el poble indi, de respondre a les seves demandes, de mobilitzar-lo i extreure el millor de la seva gent (Burns, 1978). Ambdós van demostrar capacitat per mobilitzar i entusiasmar, components bàsics del lideratge transformacional.

3.2 Les 4 l's del lideratge transformacional

El lideratge transformacional pivota sobre quatre aspectes essencials conceptualitzats com les 4 l's del lideratge transformacional (Avolio et al., 1991): *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* and *individual consideration*. Atwater i Bass els descriuen de la següent manera (Atwater et al., 1994):

La influència idealitzada (*idealized influence*) fa referència a veure el líder com a referent i exemple a seguir, de manera que els seguidors s'identifiquin amb ell i s'hi emmirallin. Alhora la influència idealitzada genera confiança i fe dels seguidors en l'actuació del líder conduint l'equip cap a la direcció adequada. Proporciona la base per acceptar canvis radicals. Sense aquesta confiança i compromís amb les intencions i els propòsits del líder, és probable que els intents de canviar i redirigir la missió de l'organització tinguin una resis-

tència extrema.

La motivació inspiradora (*inspirational motivation*) es refereix a com el líder involucra els seguidors, crea i comunica expectatives que els seguidors volen assolir. El líder ha de ser capaç d'articular una visió compartida, que sigui capaç de mobilitzar els seguidors. També ha d'encarregar-se de motivar els seguidors per fer atractiva la pertinença a una organització.

L'estimulació intel·lectual (*intellectual stimulation*) ha de permetre els seguidors sentir-se estimulats aportant a l'empresa els seus coneixements i alhora, promovent la innovació i la creativitat qüestionant la realitat. El líder ha de promoure l'estimulació i encoratjar la innovació no rebutjant les idees dels seus seguidors pel fet que difereixin de les seves. Alhora ha de fomentar la creació de nous mètodes i procediments per assolir amb més eficàcia els objectius del grup i no castigar els errors, amb l'esperança que serviran per aprendre'n i incrementar les probabilitats d'assolir l'èxit en properes ocasions.

La consideració individual (*individualized consideration*) es refereix a fer sentir important i útils els seguidors, i tenir una especial atenció pel desenvolupament individual de les persones. Això inclou, ser capaç de canviar la percepció que sovint les persones tenen d'elles mateixes; creure en elles. També fa referència a tenir en compte les característiques individuals de les persones per entendre com influeixen en el funcionament de l'organització. Els autors estableixen 3 clústers per analitzar les característiques individuals: biografia i demografia, habilitats intel·lectuals i cognitives, i característiques personals i no cognitives.

El líder transformacional va més enllà de simplement reconèixer les diferències indi-

³ “Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”

viduals, sinó que demostra una consideració individual per cada membre, satisfent les seves necessitats individuals (Bass et al., 1990).

El líder influeix poderosament en la cultura, per tant ha de ser capaç de concretar una cultura que es fonamenti en la confiança, orientada al canvi i que valori la diversitat com a riquesa. Això afavoreix la consecució d'una visió compartida entre els membres de l'organització, inspiradora i conscient del benefici individual que suposa l'èxit col·lectiu (Atwater et al., 1994). La metàfora de l'orquestra esdevé una il·lustració idònia, en tant que el director n'és l'encarregat d'extreure el millor de cadascú i fer sonar els instruments en sintonia i harmonia.

En conclusió, els líders transformacionals pretenen assolir els objectius i transformar les organitzacions a través de la mobilització dels seus membres, alhora que satisfan les necessitats i converteixen l'estructura del comportament moral en una estructura de canvi i desenvolupament (Burns, 1978).

Com hem vist, el lideratge transformacional posa èmfasi en el desenvolupament individual de les persones, necessari per promoure el canvi. Per assolir aquest desenvolupament individual en un context de canvi continu, cal saber gestionar correctament les emocions que el canvi genera. El líder que vol propiciar la transformació de l'organització a través del desenvolupament individual dels seus membres, ha de contribuir al desenvolupament de la intel·ligència emocional dels seus seguidors. Una correcta gestió individual de les emocions és imprescindible per al bon funcionament de l'organització.

4. La intel·ligència emocional

La intel·ligència emocional és la capacitat per

reconèixer els nostres propis sentiments i els dels altres, per motivar-nos (Boyatzis et al., 2011) i gestionar adequadament les relacions que mantenim amb els demés i amb nosaltres mateixos (Goleman, 1998). Les emocions són reaccions de l'organisme que produeixen experiències personals percebudes de forma immaterial i que ens predisposen a l'acció (Bisquerra, 2015). Per aquest motiu, el desenvolupament de la intel·ligència emocional resulta tant transcendent en un context de canvi i de necessitat d'adaptació.

Tradicionalment s'ha tendit a creure que la intel·ligència humana es fonamentava en la intel·ligència cognitiva, i que indicadors com el coeficient intel·lectual permetien classificar les persones i predir-ne el seu comportament. Un elevat coeficient intel·lectual implicava una alta capacitat de rendiment (Goleman, 1995). Les recerques de diversos autors a partir de la segona meitat del segle XX han permès aprofundir i avançar en aquest camp, fins a introduir el concepte d'intel·ligència emocional.

4.1 Els components de la intel·ligència emocional

En el marc de la Teoria de les 8 intel·ligències múltiples de Gardner⁴, la intel·ligència emocional té dos components (Gardner et al., 1989).

- La intel·ligència interpersonal: capacitat de discernir i respondre apropiadament als estats d'ànim, temperament, motivacions i desitjos de les demés persones.
- La intel·ligència intrapersonal: capacitat d'establir contacte amb els propis sentiments, discernir entre aquests i aprofitar aquest coneixements per orientar la nos-

4 La Teoria de les Intel·ligències Múltiples és un model de concepció de la ment proposat per Howard Gardner al 1983. Es fonamenta en l'existència de 8 intel·ligències diferents: Visual-Espacial, Verbal-lingüística, Naturalista, Lògica matemàtica, Interpersonal, Intrapersonal i Musical.

tra conducta. La pedra angular d'aquesta intel·ligència és el coneixement de les pròpies emocions, la capacitat d'identificar-les i d'expressar els nostres sentiments. Ser conscient d'un mateix vol dir ser conscient dels nostres estats d'ànim i dels pensaments que tenim sobre aquests estats d'ànim (Mayer et al., 1994).

La intel·ligència emocional determina doncs la manera com ens relacionem amb nosaltres mateixos a través de la consciència d'un mateix, l'autoregulació i la motivació.

4.1 Les competències de la intel·ligència emocional

La intel·ligència emocional es fonamenta en un model de competències (Goleman et al., 2017). Les competències de la intel·ligència emocional són capacitats apreses, dividides en 4 àrees: autoconsciència, autogestió, consciència social i gestió de relacions (Boyatzis et al., 2011).

Autoconsciència

- Autoconsciència emocional. Habilitat d'entendre les nostres pròpies emocions i el seu impacte en el nostre rendiment. Això passa per ser capaç de reconèixer un sentiment en el mateix moment en què apareix.

Autogestió

- Autocontrol emocional. Capacitat de controlar les pròpies emocions per tal d'adequar-les al moment, i els impulsos per mantenir la nostra efectivitat en condicions estressants o hostils.
- Orientació als objectius. Ser capaç d'esforçar-se, d'establir objectius desafiants i de lluitar per superar-se a un mateix.
- Adaptabilitat. Capacitat d'adaptació, la flexibilitat en la gestió del canvi.

- Perspectives positives. Ser capaç de tenir una mirada positiva i optimista vers la realitat i la persistència en perseguir objectius malgrat els obstacles i els contratemps.

Consciència social

- Empatia. Capacitat de percebre els sentiments i les perspectives dels altres i de reconèixer les emocions alienes.
- Consciència organitzativa. Capacitat de reconèixer les relacions de poder d'un grup i les seves dinàmiques.

Gestió de les relacions

- Influència. La capacitat de tenir un impacte positiu en els altres, persuadir o convèncer els altres per tal d'obtenir el seu suport.
- Coach/mentor. Fomentar l'aprenentatge a llarg termini o el desenvolupament d'altres mitjançant la retroalimentació i el suport.
- Gestió de conflictes. Capacitat d'ajudar els altres en situacions emocionals tenses i de trobar solucions.
- Lideratge inspirador. Capacitat d'inspirar i guiar persones i grups per fer la feina i treure el millor d'altres.
- Treball en equip. Capacitat de treballar amb els altres cap a un objectiu compartit

El desenvolupament de la intel·ligència emocional implica, per tant, el desenvolupament de les competències anteriorment mencionades. La seva importància rau en el fet que les persones emocionalment intel·ligents poden connectar fàcilment amb la resta, són hàbils en llegir les seves reaccions i els seus sentiments i també poden conduir, organitzar i resoldre els conflictes que apareixen de qualsevol interacció humana.

Les competències de la intel·ligència emocio-

nal concorden amb les qualitats que l'any 1989 una enquesta a empresaris dels Estats Units identificava com a necessàries entre els seus treballadors (Carnevale, 1989):

- Capacitat d'escoltar i comunicar-se verbalment.
- Adaptabilitat i capacitat de donar una resposta creativa davant dels contratemps i obstacles.
- Capacitat de controlar-se a un mateix, confiança, motivació per treballar en la consecució de determinats objectius, sensació de voler obrir-se un camí i sentir-se orgullós de les metes assolides.
- Eficàcia grupal i interpersonal, cooperació, capacitat de treballar en equip i habilitat per gestionar les disputes.
- Eficàcia dins de l'organització, predisposició a participar activament i potencial de lideratge.
- Iniciativa.
- Capacitat de comunicar-se.
- Habilitats interpersonals.

4.2 Intel·ligència emocional i adaptació al canvi

S'ha anat dient en el transcurs d'aquest treball que la necessitat d'adaptació neix com a conseqüència del canvi. Un dels factors que anteriorment hem identificat com a impediment d'aquest canvi és la resistència a acceptar-lo. La resistència que és fruit de les emocions que genera en les persones. Identificar i ser conscients de les emocions que genera el canvi és el primer pas per poder gestionar l'adaptació correctament. El desenvolupament de la intel·ligència emocional dels membres de l'organització és un aspecte clau per afavorir la transformació de les empreses i garantir el compromís dels seus membres.

Un alt desenvolupament de la intel·ligència emocional implica alhora, el de la capacitat de lideratge. Hem definit anteriorment el lideratge com la capacitat de guiar els altres i influir-hi; però també, com la capacitat per liderar-nos a nosaltres mateixos: a través de la consciència d'un mateix i l'autoregulació. Això ens permet entendre els plantejaments dels altres i afavorir les relacions humanes en el context d'una organització.

Per tal d'afavorir les relacions humanes i el bon funcionament d'una organització en un context incert, cal generar una cultura de confiança. Per la qual cosa, és imprescindible disposar de gent emocionalment intel·ligent. Això afavoreix la disminució dels conflictes. En un context de canvi i les emocions derivades d'aquest, la gent es queixa fruit de la por que els genera, sovint perquè no són conscients de les seves emocions. Una organització amb membres emocionalment intel·ligents és fonamental per una bona convivència, que afavoreixi un ambient positiu per a la transformació.

Viure una revolució implica un canvi radical cap a un entorn desconegut, ple d'incertesa. Incertesa que es tradueix en emocions negatives en els membres de l'organització, i en conseqüència té una influència en els seus resultats. Sembla clar, doncs, que preparar-se per adaptar-se a un estat de canvi continu, requereix desenvolupar les competències de la intel·ligència emocional.

5. Conclusions

La 4a Revolució Industrial comporta un canvi de paradigma, un canvi radical que impacta en tots els àmbits de la nostra vida, des del treball fins a les relacions humanes. La transformació constant de l'entorn en què operen les empreses comporta la necessitat de la seva adaptació per sobreviure. Disposar de la capacitat d'adaptació esdevindrà una font d'avantatge competitiu. I disposar d'aquesta capacitat implica que han d'anticipar-se per promoure el canvi i trencar *l'statu quo* en els moments de creixement, en els moments que les coses van bé, quan es disposa de temps i recursos per poder-se adaptar al futur i poder mantenir el creixement constant (Albet, 2002).

La 4a Revolució Industrial generarà nous problemes, que demanaran noves solucions. La creativitat i la innovació seran habilitats imprescindibles per plantejar aquestes noves solucions. Per poder estimular-les dins de l'organització cal una cultura organitzativa basada en la confiança, per tal de promoure l'assumpció de riscos i afavorir la innovació.

Per adaptar-se a la nova realitat, cal gestionar el canvi en el context de complexitat, i a la vegada d'incertesa de la magnitud d'una revolució industrial. Les organitzacions ho han de fer, fet que implica que els seus membres també hagin de fer-ho. Trencar amb *l'statu quo* d'una organització suposa alterar el seu equilibri, que es pot traduir en por i resistència al canvi. Per aquest motiu, desenvolupar la intel·ligència emocional de les persones és imprescindible per gestionar adequadament les emocions que susciten els canvis per vèncer-les.

El lideratge transformacional és el que ha demostrat ser més eficaç en la gestió del canvi. És un lideratge que se centra en les persones i que

pretén aconseguir el seu compromís amb l'organització a través de l'estimulació emocional i l'apel·lació al sentit de valor de cada persona. És un lideratge fonamentat en la intel·ligència emocional, a través de la qual pretén mobilitzar l'organització per assolir la seva transformació. Vol propiciar el canvi, i no només en l'organització, sinó també de les persones individualment per tal de treure el millor d'elles en la consecució de la missió de l'organització.

La 4a Revolució Industrial comporta la mecanització de les feines rutinàries i en aquests casos, la substitució d'éssers humans per màquines. Tot i això, malgrat els avenços tecnològics, la digitalització de l'economia i la substitució dels humans en les tasques mecàniques o físiques, les empreses no podran competir si no disposen de capital humà a les seves organitzacions. Les màquines són capaces de realitzar tasques amb menor temps que els humans i sense errors; per tant, és més útil pensar en les persones com a font de coneixement i de talent que no pas com a font d'hores de treball.

El coneixement, el talent, en definitiva, les persones són i seguiran sent el principal factor de l'economia del segle XXI.

Per aquest motiu, cal un lideratge que pivoti en les persones, que les estimuli i contribueixi al seu desenvolupament individual, com fa el lideratge transformacional.

En conclusió, el món del segle XXI es caracteritza per l'estat de canvi continu i a una velocitat vertiginosa. Ens ho explicava en Toffler a la darrera dècada del segle passat. L'observació atenta del present ens permet preveure el futur. Com va dir l'Alfons Cornella⁵ en una con-

5 Alfons Cornella és el fundador de l'Institut de Next i d'Infonomia, una empresa de serveis d'innovació des del 2000. Ha publicat 33 llibres sobre negocis, tecnologia i innovació, així com molts articles breus sobre com les tecnologies poden transformar les empreses.

ferència, "qui miri a curt termini està mort. Cal mirar a 10, 15 anys vista".

Què passarà? No ho sabem però el que sí que sabem és què passa avui que influirà en la forma del futur. Les empreses han d'anticipar-se als canvis i fomentar una cultura d'adaptació, capaç de respondre als desafiaments que comporta la revolució. El canvi és l'exercici de l'acció després de visualitzar i comprendre la complexitat motivada per la incertesa que ens genera.

5. Referències bibliogràfiques

- Albet, J. (2002). Cartes a un director general: reflexions sobre l'empresa i les persones a l'inici del segle XXI; amb pròleg d'Antoni Puig. *Editorial Pòrtic*.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C.R. (2004). The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*.
- Atwater, D.C. & Bass, B.M. (1994). Transformational leadership in teams. In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (p. 48-83). *Sage Publications, Inc.*
- Autio, E., Sapienza, H.J. & Almeida, J.G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*.
- Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2013). Transformational and charismatic leaderships: the road Ahead. *Emerald Group Publishing Limited*.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership. *The Journal of Academic Librarianship*.
- Birkinshaw J., Hamel G. & Mol, M.J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*.
- Bisquerra, R. (2015). Universo de emociones / prólogo de Eduard Punset. *PalauGea*.
- Boyatzis, R. & Goleman, D. (2011). Emotional and social competency inventory (ESCI): A user guide for accredited practitioners. *Hay Group*.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. *NY, Harper & Row*.
- Carnevale, A.O. et al. (1989). Workplace Basics: The Skills Employers Want. *US Department of Labor Employment and Training Administration*
- Carr, A. (2001). Understanding Emotion and Emotionality in a Process of Change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Cooper, R. & Sawaf, A. (1997). Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. *The Berkley Publishing Group*.
- Covey, S. R. (2005). El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza. *Paidós*.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2008). Organization development & change. (9th Edition). *South-Western Cengage Learning*.
- Dictionary of Psychology. American Psychological Association (APA). <https://dictionary.apa.org>
- Downton, J.V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. *Free Press*.
- Ehrhart, M.G. (2007). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*.
- Fedor, D.B., Caldwell S.D. & Herold D.M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel

- Investigation. *Personnel Psychology*.
- Fedor, D.B., Caldwell, S.D. & Herold, D.M. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*.
- Foster, R.D. (2010). Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*.
- Gardner, H. & Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School. *Educational Researcher*.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. *New York: Bantam Books*.
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la práctica. *Barcelona: Editorial Kairós. SA*.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*.
- Hayes, J. (2018). The Theory and practice of change management. *Palgrave*.
- Huy, Q. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (2004). Qué hacen los líderes. *Gestión 2000*.
- Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformational Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc*.
- Lawler, E.E., Worley, C.G. & Creelman, D. (2011). Management Reset: Organizing for Sustainable Effectiveness. *Jossey- Bass*.
- Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. *New York : Harper & Brothers*.
- Lundberg, C. & Young, C (2001). A Note on Emotions and Consultancy. *Journal of Organizational Change Management*.
- Marguillies, N. & Raia, A.P. (1972). Organizational Development: Values, Process and Technology. *New York: McGraw-Hill*.
- Mayer, J.D. & Stevens A. (1994). An Emerging Understanding of the Reflective (Meta) Experiencing of Mood. *Journal of Research in Personality*.
- Nadler, D., Show, R. & Walton, A.E. (1995). Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation. *Jossey-Bass*.
- Tushman, M.L. (1995). Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation. In *Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation. Jossey-Bass*.
- Olaizola, Edita (2020). Liderazgo biomimético para las organizaciones del siglo XXI. *Tesi doctoral presentada el 12 de novembre. UPC*.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. *Pearson Educación*.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2017). Management. *Pearson Education*.
- Rotter, J.R. (1971). External Control and Internal Control. *Psychology Today*.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*.
- Salovey P. & Sluyter D. (1997) eds., Emotional Development and Emotional Intelligence. *Basic Book*.
- Schein E. (1985). Organizational Culture and Leadership. *San-Francisco: Jossey-Bass Publishers*.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. *World Economic Forum*.
- Toffler, A. (1970) Future Shock. *New York: Random House*.
- Wagensberg, J. (2003). Si la natura és la resposta, quina era la pregunta?: i uns altres cinc-cents pensaments sobre la incertesa. *Tusquets Editors*.
- Welch S. (2008). What Change Agents Are Made Of. *BusinessWeek*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-10-08/what-change-agents-are-made-of> Yuval Noah Harari (2018). The 2 most important skills for the rest of your life. <https://impacttheory.com/episode/yuval-noah-harari/>