

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Setembre 2021



Lideratge humil

“Un gran líder és abans que res un servent, i aquest simple fet és la clau de la seva grandesa.”

Robert K. Greenleaf

Què és?

Tradicionalment, la idea de lideratge s'ha associat a l'exercici de poder per part d'una persona que es troba al cim de la piràmide organitzacional. Tanmateix, cada vegada més es considera que aquest no serà el lideratge del futur, ja que els/les treballadors/es valoren a aquelles persones que tot i exercir un paper de lideratge comparteixen el poder, ajuden les altres a desenvolupar les seves habilitats i tenen en compte les seves necessitats. Així doncs, **el millor lideratge serà el que atresori habilitats per a les relacions interpersonals i grupals, el que sigui empàtic i humil.**

- ✓ **Com és el lideratge humil?** És el que sap reconèixer les seves limitacions, que es preocupa per aprendre de forma contínua, que fomenta l'autonomia de les persones col·laboradores i reconeix la seva vàlua.
- El concepte de **lideratge humil** s'acosta molt al de **lideratge servicial o de servei**, que va ser encunyat per Robert K. Greenleaf en el seu assaig *The Servant as Leader*, publicat l'any 1970. Segons explica l'experta en desenvolupament de lideratge Renita Kalhorn en l'article d'INSEAD Knowledge [What servant leadership is not](#), aquest tipus de lideratge es caracteritza per:
 - ❖ **L'empoderament dels/de les treballadors/es**, en lloc de la centralització del poder i del control en una sola persona, la qual cosa s'associa al lideratge tradicional.
 - ❖ **El foment de l'aprenentatge i la innovació per part de la persona líder**, que contrasta amb la visió que tradicionalment s'ha donat dels/de les empleats/des: se'ls ha considerat el mitjà per maximitzar l'eficiència.
 - ❖ **La consideració de l'equip com la força motriu de l'organització**, en contraposició amb l'habitual visió de líder-heroi.
- Que parlem de **lideratge de servei** no implica que aquest tipus de líder hagi d'adoptar una actitud de servilisme o que tingui l'autoestima baixa. Més aviat al contrari. Segons Renita Kalhorn, aquest lideratge requereix confiança i coratge per trencar amb l'estil de comandament tradicional, habilitats d'intel·ligència emocional i flexibilitat per expressar-les, a més de capacitat d'adaptació.
- Una cosa semblant passa amb el concepte d'humilitat. Ho expliquen Edgar H. Schein i Peter A. Schein en l'article de TalentQ [Why humble leadership will win](#). Quan parlem de **lideratge humil**, el terme "humilitat" no s'usa en sentit espiritual o altruista. "La paraula simplement implica la dependència d'altres per obtenir informació

important i l'ajuda necessària per actuar sobre aquesta informació. Després de tot, el lideratge és una relació", aclareixen.

- ✓ Són molts els que consideren que la humilitat és una característica imprescindible per al lideratge en un moment en què el desencís per la feina és més gran que mai i tenint en compte que el narcisisme no està ben vist. No obstant això, com s'explica en el *post* de Pere Gioya del Blog d'Instituto de Liderazgo [¿Es la humildad buena para el liderazgo? Respuesta: NO](#), basat en algunes idees de l'expert en comportament organitzacional Jeffrey Pfeffer, **no tothom està d'acord en els beneficis de la humilitat en el lideratge. Per què?**
 - La humilitat i la modèstia no són característiques que impulsin cap a rols de lideratge. Si vols ser elegit/da per ocupar aquestes posicions és necessari que els que han de fer la selecció s'adonin que hi ets, la qual cosa implica que has de destacar.
 - El comportament narcisista s'associa a tenir una gran confiança en un/a mateix/a i a transmetre credibilitat, mentre que la humilitat transmet la percepció contrària: falta de seguretat, poca convicció i necessitat de suport de les altres persones.

Eines

La humilitat no és la qualitat més visible d'un/a líder, però és considerada una característica essencial per aconseguir bons resultats i assegurar el correcte funcionament d'una organització. Però, quines són les raons per les quals la humilitat és important en el lideratge? En l'article d'Antonio Peñalver [El líder humilde](#) publicat a Capital Humano, se n'exposen algunes:

- ✓ **És garantia d'autolideratge:** ser humil implica conèixer-se a un mateix, no tenir por a demanar *feedback* o a autoavaluar-se i ser conscient de les pròpies limitacions, la qual cosa pot ser positiva si va acompanyada d'una voluntat de millora que afavoreixi el creixement com a líder. D'altra banda, les persones que destaquen per la seva humilitat solen ser també un exemple de saber ser i comportar-se per a la resta dels membres de l'organització.
- ✓ **Fomenta un ecosistema d'aprenentatge i millora contínua:** una part del paper del/de la líder té a veure amb fomentar el desenvolupament de les persones a les que dirigeix, contribuint al fet que es coneguin millor a si mateixes i a que adquireixin noves habilitats que els permetin ser millors en l'exercici de les seves funcions. Tal com explica Antonio Peñalver, si el/la líder desenvolupa adequadament aquest paper "permetrà a les seves persones col·laboradores desplegar el màxim potencial". A més, els líders humils saben compartir les responsabilitats, la qual cosa afavoreix que les assumeixin en part els

altres i creixin professionalment. Cal destacar que aquesta també és una manera d'atreure i retenir talent.

- ✓ **És més fàcil seguir a un líder humil:** ser un/a líder arrogant o excessivament directe/a i atrevit/da pot fer créixer la distància amb les seves persones col·laboradores. Aquest tipus de líders no generen simpatia ni confiança i sovint desconeixen les necessitats del seu equip a causa del seu posicionament llunyà. Per contra, un líder humil sol estar en sintonia amb el seu equip i és apreciat pels que el conformen. Això el porta a tenir un coneixement profund de les necessitats de les seves persones col·laboradores.
- ✓ **Els líders humils són més transparents:** en l'article publicat a Capital Humano, Peñalver destaca la importància de la transparència a l'hora de generar compromís entre els/les empleats/des. "Un dels comportaments clau perquè hi hagi transparència és com el mànager comparteix allò bo i, sense mentir, minimitza allò dolent", explica. Ser humil porta al líder a transmetre la realitat de l'entorn i a afrontar-la buscant les solucions més adequades.
- ✓ **Aporta més autonomia i poder als/a les altres:** un bon líder ha de saber donar autonomia i responsabilitats als seus col·laboradors i la humilitat és una característica que hi contribueix.
- ✓ **És el que s'està buscant:** "El veritable poder del lideratge humil és el fet que, en general, és el tipus de lideratge que les persones empleades estan buscant", afirma Peñalver.

La dada

Com és el/la líder o directiu/va ideal? Les dades extretes de l'estudi [Cualidades del jefe ideal](#), elaborat per Infojobs, demostren que **la població activa cada vegada valora més els aspectes emocionals:**

- ✓ Pel **47% dels/de les enquestats/des** la *skill* més valorada és **saber reconèixer, felicitar i apreciar els èxits** dels altres, a més de **tractar bé a l'equip**.
- ✓ La segueixen altres qualitats com **ser honest/a i fiable (41%)**, **ser empàtic/a (40,8%)**, **saber treballar en equip (37,1%)** i tenir la capacitat de **delegar i confiar (34,9%)**.
- ✓ També es troba entre les característiques més apreciades la **humilitat**, sent la *skill* més valorada pel **29,5%** de les persones enquestades, especialment entre els/les joves (d'entre 25 i 34 anys). En aquesta franja d'edat és la qualitat més apreciada pel 35% de les persones enquestades.

No obstant això, cal destacar que sovint **les persones treballadores no esperen el mateix d'un/a líder que les empreses:**

- ✓ La qualitat més valorada per les organitzacions és **la visió global i l'amplitud de mires (41%)**. Però coincideixen amb els/les treballadors/es en la importància de ser honest i fiable.

Guia de Treball

PRIMERS PASSOS PER ARRIBAR A EXERCIR UN LIDERATGE HUMIL

Per ser un/a líder humil és positiu desenvolupar determinats comportaments i actituds. En els articles [How adopting a humble mindset can make you a better leader](#) publicat a Entrepreneur, i [El liderazgo es más potente cuando es humilde](#) publicat a Executive Excellence, es proposen algunes recomanacions:

- **Demandar ajuda sempre que sigui necessari:** és important abandonar la idea que demanar ajuda és un signe de debilitat. Cal demanar assessorament o opinió als que dominen millor un tema, assumint que ningú no ho sap tot.
- **Sortir de la zona de confort i preguntar:** es pot tenir la temptació d'adoptar un punt de vista contemplatiu, mantenint-se en la zona de confort. No és bo que un/a líder es quedi al despatx contemplant el món. És fonamental estar en contacte amb els/les treballadors/es, clients i altres *stakeholders* per tenir un coneixement profund del negoci.
- **Crear espais on els/les empleats/des puguin compartir idees i estar disposat/da a escoltar:** una persona en rol de lideratge ha de tenir la voluntat d'aprendre contínuament i això implica comunicar-se de manera efectiva amb el seu equip. Un/a líder s'ha de prendre el temps necessari per assimilar el que li diuen els altres. Pot ser realment útil establir un determinat temps i espai perquè els/les treballadors/es puguin compartir idees o presentar els seus projectes. Durant aquest tipus de reunions el/la líder ha d'escoltar de forma activa, resumint els punts que s'han plantejat i agraint les intervencions.
- **Demandar *feedback* i voler saber sempre la veritat:** el major enemic del creixement i la millora és no voler saber la veritat. Els bons líders sempre busquen saber-la per poder corregir errors si cal i assumir les seves pròpies responsabilitats.
- **Saber fer un pas enrere quan sigui necessari:** un/a líder humil ha de saber delegar. Mostrar impaciència o qüestionar als altres pot ser contraproduent, així que és fonamental que tingui la capacitat de dipositar la confiança en els qui l'envolten.
- **Mostrar respecte:** ser respectat i valorat és clau per crear una cultura empresarial positiva. El respecte es demostra escoltant i donant suport als altres. I és que liderar humilment és també liderar amb respecte.

ALTRES CARACTERÍSTIQUES QUE S'HAN DE DESENVOLUPAR PER A UN LIDERATGE HUMIL

Aquestes no són les úniques formes d'adoptar una mentalitat humil. A l'article [El líder humilde](#) publicat a Capital Humano i mencionat en l'apartat 'Eines', es proposen altres qualitats i/o actituds que ha de desenvolupar qualsevol cap que vulgui optar per un lideratge humil:

- **Conèixer-se a un/a mateix/a:** un/a líder humil s'ha de conèixer (la seva personalitat, la solvència dels seus coneixements, les seves destreses, etc.). Si reconeix les seves mancances podrà cobrir-les amb esforç personal i ajuda de les seves persones col·laboradores.
- **Baixar a l'arena quan sigui necessari:** l'equip ha de saber que el/la líder està disposat/da a treballar-hi colze a colze, sigui quina sigui la tasca que els ocupa. Treballar a qualsevol nivell de responsabilitat fa que un/a líder sigui més humil.

L'experiència



Un **hotel situat a Cuenca (Espanya)** ens mostra com les pràctiques relacionades amb el lideratge de servei generen empoderament i creativitat entre les persones empleades. Es tracta d'un hotel emblemàtic amb més de 50 anys d'història que es troba en una ciutat competitiva turísticament pel seu patrimoni cultural i natural. A nivell de gestió de personal, l'hotel s'organitza en quatre grups de treball: cuina, restaurant, recepció i servei d'habitacions. Cada un d'aquests equips està liderat per un/a supervisor/a i, al seu torn, el director general i el director economicofinancer dirigeixen al conjunt de la plantilla. L'edat mitjana dels/de les empleats/des és de 35 anys, de manera que se'ls pressuposa cert dinamisme, i en més d'un 86% dels casos el seu nivell educatiu és de formació professional.

- ✓ En l'estudi [Servant leadership, empowerment climate, and group creativity: a case study in the hospitality industry](#), realitzat per Jorge Linuesa-Langreo, Pablo Ruiz-Palomino i Dioni Elche, i publicat a la Ramon

Llull Journal of Applied Ethics, s'analitzen els efectes del lideratge de servei sobre variables com el clima d'empoderament i la creativitat grupal. Aquesta investigació, que es va dur a terme a partir de qüestionaris als/a les empleats/des i supervisors/es de l'hotel i d'entrevistes a aquestes persones i al director, evidencia que:

- L'adopció d'un **lideratge de servei** afavoreix l'existència d'un **clima d'empoderament** i, en conseqüència, els nivells de **creativitat grupal** són alts. Tanmateix, s'observa que **el grau d'incidència del lideratge de servei en aquestes variables difereix en funció del grup. Per què?**
 - ❖ **Els efectes del lideratge de servei en el funcionament de l'equip no s'observen a curt termini.** Per exemple, els/les supervisors/es dels grups de recepció i de servei d'habitacions portaven poc temps treballant a l'hotel, de manera que els investigadors van observar que encara no s'havia produït l'efecte complet de les pràctiques de lideratge de servei sobre el clima d'empoderament i sobre la creativitat grupal. En canvi, els efectes positius d'aquest tipus de lideratge es van veure reflectits en major mesura en els grups de cuina i restaurant, ja que els/les supervisors/es portaven més temps treballant en aquest establiment. En aquests últims casos, es va observar que les relacions emocionals i la cohesió de grup eren més fortes i que es compartia més informació.
- **Com han portat a la pràctica aquest estil de lideratge a l'hotel?**
 - ❖ A través d'una estratègia organitzativa basada en el desenvolupament d'un lideratge participatiu, orientat a satisfer les necessitats dels/de les empleats/des.
 - ❖ A nivell de Gestió de Persones, implementant pràctiques que afavoreixen el desenvolupament dels/de les empleats/des com el *coaching*, el *mentoring*, la formació, etc.
- **El lideratge de servei és òptim per construir grups de treball eficaços.** Que la persona en rol de lideratge motivi els/les altres treballadors/es i els faci sentir que l'organització els valora, té un impacte positiu en el conjunt de l'equip:
 - ❖ S'estableixen relacions de confiança entre els/les líders i els/les treballadors/es, així com entre les mateixes persones treballadores.
 - ❖ Es fomenta l'autogestió de tothom i, al seu torn, es creen espais que afavoreixen la creativitat a nivell grupal.



Asics, una empresa multinacional japonesa fundada l'any 1949, es dedica a la comercialització de material i roba esportiva. A Espanya, Asics ha experimentat un creixement significatiu. De fet, l'empresa va multiplicar per quinze la seva facturació en deu anys i va escalar de la divuitena a la tercera posició en un mercat altament competitiu. Tot això equilibrant l'exigència amb la cura dels/de les treballadors/es. Aquest èxit, en part, és mèrit de la **filosofia empresarial de Xavier Escales**, que va començar com a director comercial al 2006 i que de 2015 a 2018 va ser Country Manager de la marca per a Espanya i Portugal. Encara que actualment ja no treballa en la coneguda firma esportiva, la seva visió segueix estant present en el funcionament de l'organització.

- ✓ Xavier Escales, fundador posteriorment de l'empresa de formació i consultoria de Recursos Humans AlwaysPeopleFirst, va ser entrevistat per al blog de Jean Leon. En aquesta entrevista, titulada [El secreto del liderazgo está en la adaptabilidad y en la humildad](#), es parla de la filosofia empresarial que Escales va impulsar a Asics. Sota el lema **Always People First**, la seva estratègia va ser la de **centrar-se en les persones**, com explica en el seu llibre [Las personas primero](#).
 - En el model *Always People First* hi ha **tres pilars diferenciats** a partir dels quals l'empresa posa el focus en les persones:
 - ❖ **L'activitat física:** a Asics tenen clar que els que realitzen activitats físiques se senten millor, són més resilents i toleren millor l'estrès. Per això, van decidir actuar en aquest camp, posant a disposició dels/de les empleats/des un gimnàs i contractant a un entrenador, a un fisioterapeuta, etc.
 - ❖ **L'equilibri emocional:** és important que les persones trobin els seus moments de desconexió per trobar-se millor amb elles mateixes. Per això, a l'empresa compten amb psicòlegs i *coaches* destinats a ajudar a les persones treballadores a abordar tant qüestions personals com professionals.
 - ❖ **L'alimentació:** consideren que el rendiment de les persones augmenta si es beu com a mínim un litre i mig d'aigua diari. Per això, ho recomanen a tothom.
 - **Quines són les raons per les quals Xavier Escales creu en aquesta filosofia?**
 - ❖ És l'equip qui fa possible que s'aconsegueixin els objectius, una única persona no pot fer res. Per tant, no n'hi ha prou liderant amb focus i amb exigència per assolir els objectius.

- ❖ Si el tracte cap a empleats/des és bo i se'ls transmeten els valors de l'organització, ells/es seran capaços de traslladar-los també als clients.
- Segons Xavier Escales, per adoptar aquesta filosofia empresarial **la persona en rol de lideratge ha de comptar amb dues qualitats imprescindibles:**
 - ❖ **Adaptabilitat:** l'entorn canvia constantment, de manera que tots tenim la necessitat de renovar-nos diàriament.
 - ❖ **Humilitat:** és important ser humil perquè sempre podem aprendre dels altres. Encara que l'experiència del/de la líder pugui ser un punt fort, no ha de ser un impediment perquè s'escoltin les aportacions d'altres persones amb nous coneixements.

Materials

Bibliografia bàsica

Blanchard, Ken; Broadwell, René. *El liderazgo servicial*. Barcelona: Empresa Activa, 2018

Schein, Edgar H.; Schein, Peter A. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018

Collins, Jim. *Good to Great*. Barcelona: Reverté Management, 2021

Materials en línia

Cable, Dan. "How humble leadership really works". *Harvard Business Review*, 23/04/2018.

Article de Dan Cable, professor a la London Business School, publicat a la *Harvard Business Review*. Explica que el lideratge de dalt a baix és contraproduent i que la clau és ajudar les persones a sentir-se motivades perquè puguin aportar el millor de si mateixes a l'organització. Per aconseguir-ho, el millor és adoptar la mentalitat humil que té un/a líder de servei.

<https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works>

Marcet, Xavier. "Los directivos humildes vencen". *La Vanguardia*, 07/04/2018.

Article de Xavier Marcet, president de la consultora Lead To Change, publicat a *La Vanguardia*. Parla de la importància que tenen la humilitat i l'empatia per als líders que volen millorar contínuament i que busquen crear organitzacions obertes al talent.

<https://www.lavanguardia.com/edicion-impresa/20180407/442279029448/los-directivos-humildes-vencen.html>

Vídeo Talks at Google: "Humble Leadership – Edgar Schein"

Edgar Schein, expert en cultura organitzacional i autor del llibre *Humble Inquiry: The gentle of asking instead of telling*, i Karen May, exvicepresidenta de Desenvolupament de Persones a Google, aborden el concepte de lideratge humil i parlen dels últims projectes de l'expert relacionats amb aquesta qüestió.

<https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw>

Vídeo London Business Forum: "Servant Leadership" – Ken Blanchard

L'escriptor estatunidenc i expert en *management*, Ken Blanchard, explica en un vídeo del London Business Forum per què el lideratge de servei és l'únic model que permet un millor funcionament de les organitzacions i, en general, contribueix a crear un món millor.

<https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

Unitats de Coneixement relacionades

- Efecte Pigmalíó (2020): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/14825-efecte-pigmalio>
- Lideratge per a managers (2017): <https://factorhuma.org/ca/unidades-de-conocimiento-blog/13309-lideratge-per-a-managers>