

**LIDERATGE PROSOCIAL I ACCIÓ COL·LECTIVA:  
ANÀLISI SUMARI DE L'EXPERIÈNCIA SPRING**  
**LIDERAZGO PROSOCIAL Y ACCIÓN COLECTIVA:  
ANÁLISIS SUMARIO DE LA EXPERIENCIA SPRING**  
**PROSOCIAL LEADERSHIP AND COLLECTIVE ACTION:  
SUMMARY ANALYSIS OF THE SPRING EXPERIENCE**

*Mayka Cirera\**, *Conrad Izquierdo\**

DOI: 10.7203/anuari.psicologia.17.1.85

**Resum**

Les revisions més recents sobre lideratge no convencional posen de relleu la importància de la prosocialitat, com a tret que contribueix a innovar la concepció del paper i la relació que promou el líder i com a estructura que fonamenta l'orientació i la profunditat que pren la dinàmica de l'acció dels grups, en termes d'empoderament i influència. L'anàlisi que presentem sobre la modelització del lideratge prosocial a través de la proposta teòrica i formativa del Laboratori de Investigació Prosocial Aplicada –LIPA-NET– s'ha dut a terme en el context del Projecte *Alfa III SPRING*.

Els resultats són encoratjadors, en posar de manifest que la funció prosocialitzadora genera apertura a la realitat de l'altre i lideratge compartit. Cal seguir treballant en aquesta direcció.

*Paraules clau: Lideratge prosocial, comportament prosocial complex, nou mil·lenni, mètodes d'investigació qualitativa, experiència SPRING.*

**Resumen**

*Las revisiones más recientes sobre liderazgo no convencional ponen de relieve la importancia de la prosocialidad, como rasgo que contribuye a innovar la concepción del papel y la relación que promueve el líder y como es-*

\* Universitat Autònoma de Barcelona. Correspondència: <mayka.cirera@uab.cat>.

*estructura que fundamenta la orientación y la profundidad que toma la dinámica de la acción de los grupos, en términos de empoderamiento e influencia. El análisis que presentamos sobre la modelización del liderazgo prosocial a través de la propuesta teórica y formativa del Laboratorio de Investigación Prosocial Aplicada –LIPA-NET– se ha llevado a término en el contexto del Proyecto Alfa III SPRING.*

*Los resultados son alentadores en cuanto ponen de manifiesto que la función prosocializadora genera apertura a la realidad del otro y liderazgo compartido. Hace falta seguir trabajando en esta dirección.*

Palabras clave: Liderazgo prosocial, comportamiento prosocial complejo, nuevo milenio, investigación cualitativa, experiencia SPRING.

### **Abstract**

*The most recent revisions on non-conventional leadership highlight the importance of prosociality as a trait that contributes to the innovation of the role conception and the relationship promoted by the leader and as a structure that underlies the orientation and depth that the dynamics of groups' action in terms of empowerment and influence. The analysis that we present on the modelling of prosocial leadership through the theoretical and formative proposal of the Applied Prosocial Research Laboratory –LIPA-NET– has been carried out in the context of the Alpha III SPRING Project. The results are encouraging because they show that the prosocializing function generates openness to the reality of the other and shared leadership. We need to continue working in this direction.*

Key words: Prosocial leadership, complex prosocial behaviour, new millennium, qualitative method, SPRING experience.

## **Introducció**

En una societat en permanent canvi es veuen emergir, cada vegada més, temes de discussió quotidiana sobre quins tipus de lideratge necessita la societat, per afrontar els desafiaments actuals.

El debat es potencia encara més per la necessitat i el sorgiment d'estils de lideratge més participatius i respectuosos amb els contextos corresponents. Com crear camins entre mons que no es coneixen i no es troben? Com generar una trobada entre persones diverses i, a la vegada, construir la identitat dels grups? Tractant d'esbrinar quines poden ser les vies per a una resposta en va aparèixer una: el paper i la responsabilitat dels líders per a crear aquests camins.

Els desafiaments per a qui te càrrecs de responsabilitat de grups està augmentant que la diversitat dels equips i de les persones ha canviat la mirada i la

necessitat de la inclusió. Ha canviat també la manera d'informar-se, d'opinar, d'organitzar-se i de participar. De la mirada d'avançar en la necessitat i la urgència de sanar els sistemes, sorgeix la pregunta: quin tipus de lideratge pot sumar en la solució i no en el problema?

Per obrir un camí i avançar en la construcció d'una resposta hem fet un itinerari, a partir de la revisió selectiva –no extensa– de propostes emergents del lideratge que incorporen conceptes com *diversitat* (Gotsis i Grimani, 2015), *autenticitat* (Gardner, Cogliner, Davis i Dickens, 2011) i *bé comú* (Bryson i Crosby, 1992; Karakas i Sorigollu, 2012). En aquesta línia i en primer lloc assenyalem, des d'una perspectiva internacional, els trets i les condicions per a desenvolupar noves formes de lideratge. En segon lloc, acotem la prosocialitat com un atribut central del lideratge del segle XXI i, per últim, situem la motivació-acció prosocial, la filosofia del valor de la prosocialitat i la relació comunicativa de qualitat prosocial en el marc d'un projecte de transformació i transacció social per afrontar el problema de la iniquitat, a l'hora d'incorporar els estudiants universitaris en desavantatge econòmic al món del treball del seu país.

Pensem que aquesta resumida i breu contribució s'uneix, pel que fa a l'interès d'aprofundir en l'estudi de la *prosocialitat*, a les recerques que han abordat aquest problema en altres contextos substantius i s'han publicat recentment, en l'AP-SVP (Cozzolino, 2015; Suay, Martí-Vilar i López, 2015; Lorente, Martí-Vilar i Puchol-Fraile, 2015).

## **El lideratge del segle XXI**

La qüestió del lideratge en les organitzacions i en la societat ha experimentat un profund canvi a final del segle passat amb les teories sobre la motivació, el comportament i el benestar dels afectats considerant la dinàmica de canvi dels contextos socioculturals. Els trets i els comportaments que emergeixen del nous models convergeixen a assenyalar la importància de la conducta prosocial, en la determinació de la qualitat de les relacions d'influència que estan en la base de l'efectivitat, el desenvolupament i la transformació dels grups.

Una de les revisions més completes i contrastades, la de Hays i Kim (2012), sobre el lideratge, conclou que els líders convencionals i el lideratge del passat resulten ser insuficients per a respondre a les demandes del segle XXI, caracteritzat per una complexitat sense precedents i sense possibilitat de predictibilitat. Els temps actuals són temps de canvi, en què cada persona ha de ser líder del seu propi camí. Es només a través d'un treball eficaç i del «dirigir junts», com els éssers humans podem tenir l'oportunitat de millorar el nostre món i prosperar-hi, per part de les generacions de l'esvenidor.

Hays i Kim (2012) fan una anàlisi comparada de totes les teories emergents i visions del lideratge no tradicional o no convencional, defineixen els atributs necessaris i aplicables per un líder del nou mil·lenni. Un mil·lenni que segons aquests autors es caracteritza per la tecnologia, la globalització, la diversitat i els treballadors del coneixement –*knowledgeworker*– en un context de gran incertesa. Segons aquestes tendències de futur, els líders necessiten estar al corrent dels avenços tecnològics, posseir un mínim de coneixements pertinents i apreciar les necessitats i les expectatives de les persones a les quals serveixen.

D'altra banda, la globalització és conseqüència en bona mesura dels avenços de la tecnologia, que permet un major moviment de persones, productes i idees. «Per a bé o per a mal estem tots connectats i som interdependents» (Haysi Kim, 2012: 33) Els líders han de ser conscients de la necessitat de convertir-se en ciutadans globals i això requereix noves vies de desenvolupament, en continua renovació.

La globalització, d'una part, i la diversitat, d'altra, exigeixen als líders tolerància, acceptació, flexibilitat i respecte per tots els altres. Aquesta nova era és caracteritzada també pel capital social, com a recurs clau (Navarro, 2010). Un coneixement global, que cada vegada tarda menys temps a duplicar-se i que, per tant, fa impossible que pugui ser abastat per una sola persona.

Amb la complexitat i l'accelerat ritme dels canvis, s'incrementa la incertesa que acompanya a la percepció de la realitat. La complexitat i la multiplicitat de relacions que poden portar-se a terme, en cada moment, fan que planificar o preparar-se per al que pugui venir sigui difícil o potser impossible (Hinterhuber, 1996). Els líders poden ser més efectius en un ambient impredecible, quan més enfoquen la seua estratègia en matèria d'adaptació i millora continua davants els imprevistos. D'acord amb aquesta situació descrita, què pot aportar la prosocialitat al lideratge del segle XXI?

## **El lideratge prosocial**

Comencem per declarar que el líder es guanya l'apel·latiu de prosocial no gràcies al seu rol, ni a causa d'una única manera d'actuar permanentment, sinó gràcies al plus diferencial que marca la prosocialitat en el seu esforç, per saber com tractar els seus pensaments, els seus sentiments, les seues actituds i les seues accions.

Lorenzi (2004a, 2004b) descriu el líder prosocial com «algú que lidera pel bé social i la utilitat col·lectiva». Aquests líders tenen intencions, visions i objectius positius, creen i afegixen valors. Per a aquest autor les tres proves que identifiquen un líder com a prosocial són: 1) El plantejament dels objectius específics que pretenen una millora del present i del futur de tots els qui

intervenen; 2) Els objectius del líder són valuosos i beneficiosos per a un gran col·lectiu social i no només per a un petit grup, per tant ningú hauria de sortir-ne perjudicat; 3) Les decisions i les posades en pràctica de la gestió són eficaces. Per tant, el reconeixement més important d'un líder prosocial està basat en els impactes col·lectius de les seues accions en el bé comú, que intenten crear en la mesura del possible la situació proverbial, en què tots surten guanyant (Cirera, 2010).

Segons Lorenzi (1998) els set elements clau del lideratge prosocial són:

- 1) Visió: percepció present i futura global de la situació del líder, dels seus seguidors o col·laboradors i dels sistema d'organitzacions del que forma part. Idees, creences o institucions que ajuden a definir la meta del camí que cal seguir.
- 2) Objectius: El líder defineix els seus propòsits i objectius en coherència amb una visió del bé comú.
- 3) Autoeficàcia: Conjunt de creences en referència a les pròpies habilitats per a organitzar i portar a terme els recursos d'acció requerida en diferents tipus d'actuacions.
- 4) Models: Les persones amb les que entren en relació els líders, sense oblidar altres persones de referència, poden servir de models, tant per a exemplificar el què voldrien fer com per a tot el contrari.
- 5) Equips: Els líders compten amb els seus equips, proposen i apliquen una responsabilitat col·lectiva en la realització dels objectius.
- 6) Reforços: els líders fan explícites les valoracions que ajuden a millorar els bons resultats que s'aconsegueixen.
- 7) Correccions: Quan és necessari, els líders indiquen una correcció constructiva i contingent. Aquesta correcció pot estar basada en una conducta o en un procés, i ha de procurar mantenir en tot moment la dignitat de l'afectat o els implicats i la del seu treball.

Un recent estudi elaborat per Harrel i Simpson (2015) ha aportat proves que els líders prosocials son més efectius que els que no ho son, perquè augmenten les seues contribucions al grup després d'ascendir al lideratge. Aquests comportaments influeixen en el grup, promouen el benestar comú i produeixen un augment substancial de la productivitat dels grups.

En la línia dels seus treballs i d'una definició de prosocialitat centrada en el criteri del receptor, Robert Roche va proposar un pla de formació del lideratge prosocial. Apareix com a criteri central que una acció prosocial, a més de beneficiar efectivament l'altre, segons el seu criteri, ha de cuidar la creativitat, l'autonomia i la identitat de tots els membres o grups afectats, sense oblidar que el mecanisme d'influència és la comunicació de qualitat prosocial (Roche, 2015). Un líder prosocial és aquell que no pretén el protagonisme, sinó que l'evita,

persegueix una excel·lència per a construir, promoure i mantenir la cohesió, el benestar, la concòrdia i la unitat en qualsevol grup en què participa, i resulta una presència positiva continuada. Per a Roche és central la idea que aquest líder, a més, difonga i transferisca aquesta convicció als seus col·laboradors com a proposta central, perquè cadascú pugui esdevenir líder prosocial, en els seus entorns vitals i professionals. L'acompliment d'aquesta regla d'or ens porta a poder fixar el sentit i l'abast de l'expressió «lideratge prosocial sense líder» que queda implícita en aquest model.

Qualsevol líder actua, decideix, però els líders que aconseguixen fer l'exercici voluntari i personal per ampliar la seua mirada i transcendir el jo, són aquells que són capaços d'ocupar-se i de fer-se responsables de l'impacte que les seues decisions tenen en l'altre, en el grup i en l'entorn de pertinença. Aquests líders influeixen en el seu entorn i hi tenen un impacte positiu, perquè moltes vegades han assumit ells mateixos l'enorme cost personal que implica crear camins.

El líder prosocial, segons aquesta visió, proporciona o facilita la transcendència més enllà del grup mateix i del seu estatus dins del grup. És comprensible que en un món amb necessitats socials tan evidents i uns nivells d'iniquitat estructural en augment siga cada vegada més interessant per a la comunitat científica investigar i comprendre el fenomen complex de la prosocialitat i els seus diferents marcs de concreció (Izquierdo, 2015).

## **Una experiència de formació reeixida**

El projecte *ALFA SPRING* –responsabilitat social a través d'intervencions prosocials per a crear oportunitats equitatives– va prosocialitzar les relacions entre docents, estudiants i empresaris de les universitats que el van posar en pràctica, amb l'objectiu comú de donar resposta al problema de la iniquitat entre els estudiants. El context *SPRING* ha permès analitzar la visió del lideratge que intenta respondre als reptes i les característiques del segle XXI.

Per les seues dimensions internacionals, aquest projecte va oferir una oportunitat única de crear laboratoris de lideratge prosocial en sis països i va fer que les idees proposades fossen estudiades, treballades, contrastades i discutides per 72 docents universitaris, 90 representants d'organitzacions i 223 estudiants de diferents disciplines (Escotorín, Arana i Brundelius, 2014; Escotorín, Brundelius i Izquierdo, 2014; Ulloa i Hinojosa, 2014; Gamboa, Jiménez, Jiménez i Lombardo, 2014; Gamboa i Avendaño, 2014).

Els coordinadors de *SPRING* i tots els especialistes que van liderar el projecte es van esforçar conscientment per augmentar els seus nivells de metacognició respecte a les dificultats i les estratègies del que implica l'actuació

prosocial. Per a això, la seua veu d'experts en la pràctica no només ha servit d'antecedent d'aquest treball, sinó també de font rica de dades per a l'anàlisi d'una teoria pròpia que ells van desenvolupar i que hem induït a través d'entrevistes.

Aquesta experiència, pel que al fa lideratge prosocial, ha estat objecte d'una investigació qualitativa (Cirera, 2015). Tant l'instrument d'anàlisi de les dades textuais, que disposava d'un protocol d'aplicació, com l'esquema de codificació construït i les anàlisis efectuades acompliren els indicadors de rigor científic.

Reflexionant sobre els resultats de l'estudi, podem dir que l'aplicació de la prosocialitat com a mitjà per a assolir els objectius solidaris del projecte *SRING* també ha estat incorporada en la forma de concebre el lideratge en l'actuació dels equips responsables del projecte en cada país-universitat. Ens agrada pensar i creure que la praxi prosocial contribueix a consolidar una forma no convencional de lideratge identificada en la literatura científica que hem revisat. D'alguna manera, les proves disponibles apunten en aquesta direcció.

En efecte, cal valorar la càrrega vivencial i detallada dels relats dels participants entrevistats. Així com la cura en la forma de produir el material textual. La conversa mantinguda amb cada participant encoratjava a parlar, a partir de la pròpia experiència, tot combinant moments de reflexió lligats o no a aportacions de caire retroalimentador o proactiu sobre els assumptes desplecats.

En la memòria construïda sobre la identitat formada de lideratge prosocial, hi trobem atributs, habilitats, dificultats i estratègies. Els tres atributs més destacats del lideratge prosocial «autoeficàcia», «treball en equip» i «visió», ens fan pensar en la prevalença dels problemes concrets de funcionament dels equips i en la necessitat d'enfocar-los des del punt de vista de la «confiança», de la «creativitat» i de la «implicació». I les tres competències més presents posen l'accent en la gestió de les emocions i l'autoreflexió, l'anàlisi interrelacionada dels esdeveniments i les necessitats, i l'actitud de servei.

Respecte a les dificultats, el mapa de lideratge prosocial dels participants inclou la soledat en alguns moments, la incertesa, la manca de recursos econòmics, el necessari control de les emocions, l'assumpció de la percepció de l'absència de compromís d'alguns i la cerca d'ajust d'una comunicació sensible, per no ferir ni ser ferit.

En relació amb les estratègies que s'han adoptat per entendre i superar les complexitats que hem trobat, la composició de plans d'acció decidits en situació o preparats per a l'ocasió s'alimentaven de diferents fonts: els valors com la vocació social i la visió pel bé comú, el procés de la transformació personal, l'aprenentatge, i la resiliència, entre altres.

En resum, com ja hem assenyalat en el desenvolupaments conceptual del lideratge no convencional del segle XXI, l'aprenentatge es converteix en un dispositiu central a l'hora de promoure processos de transformació, acció con-

junta, inclusió, servei, gestió emocional, valors afegits i empoderament. Fidels a aquesta filosofia, el pla de formació prosocial aplicat a *SPRING* incorpora, a més de la consideració positiva i del reconeixement de l'altre, el tret distintiu del model de comunicació de qualitat prosocial. La reestructuració de les relacions de tots els elements del lideratge no convencional a partir de la funció prosocialitzadora ens aporta un nou camp d'estudi i d'intervenció que s'inspira en la idea (Bennis, 2003; DePree, 1989; Lorenzi, 2004b; Roche, 2010) que un líder prosocial pot ser qualsevol que es forma, que assumeix un compromís personal pel bé comú i que s'ocupa d'afinar permanentment el seu sentit de responsabilitat relacional i social davant de les persones i les organitzacions amb les quals entra en relació.

## Referències

- Bennis, W. (2003). *On Becoming a Leader* (revised edition). Cambridge: Basic Books.
- Bryson, J. M. i Crosby, B. C. (1992). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared power world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cirera, M. (2010). Liderazgo Prosocial: hacia un liderazgo participativo y eficiente. En R. Roche. (ed.), *Prosocialidad, Nuevos desafíos: métodos y pautas para la optimización creativa del entorno*, pp. 99-110. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Cirera, M. (2015). *Estudio cualitativo del liderazgo prosocial: El proyecto SPRING*. Tesis doctoral. Programa de doctorat en psicologia de la comunicació: interacció social i desenvolupament humà. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cozzolino, M. (2015). Prosocialitat i neurociència: més enllà dels límits neurosocialcognitius. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 16(1), pp. 171-188, doi: 10.723/anuari.psicologia.16.1.171.
- DePree, M. (1989). *Leadership is an Art*. Nova York: BRW Business Library.
- Escotorín, P.; Arana, I. i Brundelius, M. (eds.) (2014). *El Proyecto SPRING: Innovación social y aporte a la problemática de la equidad en Latinoamérica*. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.
- Escotorín, P.; Brundelius, M. i Izquierdo, C. (Eds.) (2014). *Proyecto europeo SPRING: Investigación, participación y acción prosocial. Estrategias, instrumentos y materiales para el diagnóstico y formación de docentes en Prosocialidad aplicada* (pp. 79-110). Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.
- Escotorín, P.; Izquierdo, C. i Brundelius, M. (2015). European Project SPRING (Alfa): prosocial interventions to generate equal opportunities for graduates



- in Latin America accessing the labor market. En R. Roche (Chair), *Symposium Prosocial Applied Research: Transferability and social innovation. 14th European Congress of Psychology, European Federation of Psychologists' Associations*. Milà, Itàlia, 7-10 juliol 2015.
- Gamboa, A. i Avendaño, D. (2014). *Oportunidades equitativas desde la educación y el trabajo: Diagnóstico en Latinoamérica y Europa*. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.
- Gamboa, A.; Jiménez, M.; Jiménez, G. i Lombardo, P. (2014). *Formación en responsabilidad prosocial: caminos latinoamericanos de una innovación curricular*. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.
- Gardner, W. L.; Cogliser, C. C.; Davis, K. M. i Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), pp. 1120-1145.
- Gotsis, G. i Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), pp. 241-264.
- Harrell, A. i Simpson, B. (2015). The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and influence in collective action groups. *Social Forces*, sov110v1-sov110, doi: 10.1093/sf/sov110.
- Hays, J. (2008). Teacher as servant: applications of Greenleaf's servant leadership in higher education. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), pp. 113-134.
- Hays, J. i Kim, C. (2012). *Transforming Leadership for the 21st Century*. Bloomington, IN: Xlibris.
- Hinterhuber, H. (1996). Oriental wisdom and western leadership. *The International Executive*, 38(3), pp. 287-302.
- Izquierdo, C. (2015). Recensió. Escotorín, P.; Roche, I. i Delvalle, R. (Eds.) (2014). Relaciones prosociales en comunidades educativas. Algunas conclusiones del proyecto MOST. La Garriga: Martí l'Humà. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 15(2), pp. 275-277.
- Izquierdo, C. (2015). Recensió. Proyecto europeo «SPRING»: investigación, participación y acción prosocial. Estrategias, instrumentos y materiales para el diagnóstico y formación de docentes en prosocialidad aplicada. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa SPRING, i Almería: Círculo Rojo. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 16(1), pp. 229-231, doi: 107.203/anuari.psicologia.16.1.229.
- Karakas, F. i Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4), pp. 537-553.
- Lorente, S.; Martí-Vilar, M. i Puchol-Fraile, I. (2015). La competència social i la conducta prosocial en estudiants de secundària. *Anuari de Psicologia*

- de la Societat Valenciana de Psicologia*, 16(2), pp. 175-192, doi: 107.203/anuari.psicologia.16.2.175.
- Lorenzi, P. (1998). *The new leadership paradigm*. [Versió electrònica: <<http://evergreen.loyola.edu/plorenzi/www/JIBS/JIBSLead.html>>].
- Lorenzi, P. (2004a). New Leadership for a New Time. *Organizational Dynamics*, 33, pp. 227-328.
- Lorenzi, P. (2004b). Managing for the common good: prosocial leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), pp. 282-291.
- Navarro, R. (2010). Capital social i xarxes relacionals en processos de creació de coneixement i innovació. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 13(1-2), pp. 129-147.
- Roche, R. (2010). Del liderazgo prosocial al rol político: propuesta de algunos elementos optimizadores. En R. Roche (ed.). *Prosocialidad, nuevos desafíos: métodos y pautas para la optimización creativa del entorno*, pp. 111-117. Buenos Aires: Ciudad Nueva.
- Roche, R. (2015). Definición de líder prosocial. Manuscrit no publicat. LIPA. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Suay, F.; Martí-Vilar, M. i López, S. (2015). Bases hormonals de la conducta prosocial: una revisió de la literatura. *Anuari de Psicologia de la Societat Valenciana de Psicologia*, 16(1), pp. 189-210, doi: 107.203/anuari.psicologia.16.1.189.
- Ulloa, L. i Hinojosa, C. (2014). Relatos del proyecto SPRING: la equidad y la calidad de la educación universitaria desde la óptica de los estudiantes, los docentes y los empleadores. Valparaíso: Proyecto Europeo Alfa III SPRING.

Data de recepció: 14-06-2016

Data d'acceptació: 31-07-2016