

Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual

Distributed leadership in work teams:

A conceptual approach

Liderança distribuída em equipes de trabalho:
uma aproximação conceitual

Alexandra Portalanza*

Fecha de recibido: 17 de mayo de 2013. Fecha de aprobado: 29 de julio de 2013

Para citar este artículo: Portalanza, Alexandra (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa* No. 25, pp. 73-85.

RESUMEN

El éxito de los equipos de trabajo en las organizaciones modernas va mucho más allá de la colaboración para el logro de los objetivos organizacionales. El propósito de este estudio es revisar los antecedentes, fundamentos conceptuales, características y estudios que diferentes autores han realizado sobre el Liderazgo Distribuido (LD) en los equipos de trabajo, como una alternativa para optimizar su efectividad. Se identifican sus elementos distintivos, corrientes conceptuales y factores a considerar en su implementación. Se discute como el LD puede influir favorablemente en el desempeño de los equipos de trabajo.

Palabras clave: liderazgo distribuido, teoría de la actividad, cognición distribuida, equipos de trabajo.

* Ingeniera Comercial, Master en Administración de Empresas y Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Universidad Espíritu Santo, Ecuador, correo: aportalanza@uees.edu.ec

ABSTRACT

The success of work teams in modern organizations goes far beyond collaboration to achieve organizational objectives. The purpose of this study is to review the history, conceptual foundations, characteristics and studies that different authors have conducted about the Distributed Leadership (DL) in work teams, as an alternative for optimizing their effectiveness. It identifies their distinctive elements, conceptual currents and factors to be considered in their implementation. It discusses how DL may positively influence the performance of the teams.

Keywords: Distributed leadership, activity theory, distributed cognition, working team.

RESUMO

O sucesso das equipes de trabalho nas organizações modernas vai muito mais além da colaboração para o logro dos objetivos organizacionais. O propósito deste estudo foi revisar os antecedentes, fundamentos conceituais, características e estudos que diferentes autores têm realizado sobre a Liderança Distribuída (LD) nas equipes de trabalho, como uma alternativa para otimizar sua efetividade. Identificam-se seus elementos distintivos, correntes conceituais e fatores a considerar em sua implementação. Discute-se como a LD pode influir favoravelmente no desempenho das equipes de trabalho.

Palavras-chave: Liderança Distribuída, Teoria da atividade, Cognição distribuída, Equipes de trabalho.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un término que se ha incorporado en el vocabulario técnico de diversas disciplinas sin tener aún una definición precisa. Los investigadores usualmente lo definen de acuerdo con su perspectiva individual y los aspectos de mayor interés para ellos (Yukl, 2013).

Respecto al ámbito organizacional, se cuenta con gran cantidad de literatura que considera el liderazgo como un elemento esencial para la eficacia y el desarrollo de las organizaciones (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Conger, 2004; Kark & Dijk, 2007; Kets de Vries, 1994), esto es, aquel liderazgo que permita el logro de la misión y de las metas de la organización (Vroom & Jago, 2007). Así mismo, existe actualmente cierto consenso respecto a lo que es el liderazgo, las características de lo que puede ser considerado un buen líder y cómo el contexto es un factor relevante en su desarrollo (Trottier, Van, & Wang, 2008; Vroom & Jago, 2007).

Desde la visión tradicional, la palabra líder configura la imagen de un individuo único en su categoría, una persona en un grupo, una organización en el medio social, que ejerce su dominio con autoridad y poder, imponiendo su visión, marcando tendencias, motivado por su propio beneficio o, en el mejor de los casos,

por lo que este individuo cree que es en beneficio de los demás (García, 2010). En cierta medida se conserva la visión clásica del líder como sujeto, desatendiendo de alguna forma elementos propios de los procesos que involucran un liderazgo a nivel organizacional, el cual requiere necesariamente el reconocimiento de las interacciones y las relaciones sistémicas no causales que se dan en su interior (Contreras, Barbosa, & Castro, 2012).

Por otra parte, se reconoce ampliamente que las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación (West & Markiewicz, 2004) y que los enfoques tradicionales de liderazgo resultan insuficientes para hacer frente a entornos cada vez más complejos (Uhl-Bien & Marion, 2008). Las presiones por la competencia global, la necesidad de consolidar modelos de negocios en ambientes dinámicos, inciertos y complejos, y la necesidad de innovar exigen modificar la estructura del trabajo configurada tradicionalmente en función de los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio para lo cual los equipos de trabajo resultan esenciales. En este orden de ideas, los valores de comunicación, la interrelación e inclusión constituyen características fundamentales que requieren la implementación de nuevos estilos de liderazgo (García, 2010).

De acuerdo con Chiavenato, (1994) las personas conforman las organizaciones y son ellas las que permiten lograr los objetivos. Si se considera que cada miembro de la organización es diferente y que para poder realizar sus actividades de forma óptima requiere trabajar con otros, las anteriores características adquieren mayor relevancia, esto es comunicación, interrelación e inclusión. En este sentido, la diversidad constituye un factor fundamental para el desarrollo de los equipos de trabajo, por lo que liderar tal diversidad puede considerarse actualmente una de las principales competencias de los líderes, más aún cuando se reconoce que sin un buen trabajo en equipo los procesos organizacionales pueden afectar el adecuado funcionamiento de las organizaciones (Schippers, Den, Koopman & Wienk, 2003).

Surge entonces la inquietud ¿cómo deben ser liderados los equipos de trabajo a fin de que éstos contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales? De acuerdo con la revisión de la literatura, se ha identificado que el llamado *Liderazgo Distribuido* puede constituir una de las alternativas que más se ajusta a las condiciones del entorno (Spillane, Cambrun, Pustejovsky, Pareja & Lewis, 2008). El propósito de este estudio es, justamente, describir y analizar cómo las características de este liderazgo pueden constituir una alternativa viable para las organi-

zaciones de este siglo. Se describirán los antecedentes y fundamentos conceptuales que sustentan esta propuesta, así como los avances que diferentes autores han realizado sobre este tipo de liderazgo y su efecto en los equipos de trabajo.

I. ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO (LD)

A pesar de que el concepto de LD ha sido aceptado y considerado desde el cambio del milenio, sus orígenes se remontan al año 1250 a.C. (Bolden, 2011) y fue Gibb el primer autor en referirse explícitamente al LD hace más de 50 años al proponer que: “el liderazgo es mejor concebido como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones deben ser realizadas por ellos” (Gibb, 1954 citado en Gronn, 2000, p. 324). Este autor define el liderazgo como un fenómeno emergente, que influye sobre el trabajo e identifica dos formas de LD:

1. Numérico o agregado: se refiere al comportamiento de liderazgo de algunos, muchos o todos los miembros de una organización o de una unidad cuyo liderazgo es disperso y no centralizado.
2. Holístico: El LD es más que la suma de sus partes y emerge de varios miembros dentro de cada grupo de la organización. Una de

las premisas de esta perspectiva se fundamenta en que es intuitiva, las relaciones de trabajo se dan de forma espontánea, las cuales pueden ser precursoras de vínculos de confianza entre sus miembros, que favorecen el desarrollo de funciones compartidas.

Gronn (2000) y Spillane, Haverson & Diamond, (2004) por su parte, identifican dos conceptos fundamentales de LD: 1) distribución cognitiva y 2) teoría de la actividad. El primero representa el conocimiento humano y la experiencia, ligada íntegramente al contexto físico, social y cultural en el que se produce. El segundo considera la forma en que la actividad humana es a su vez activada y restringida por factores individuales, materiales, culturales y sociales (Brown & Duguid, 1991). Sobre ambas teorías Spillane et al. (2004) desarrollan una perspectiva del liderazgo distribuido en las escuelas como un marco para estudiar la práctica del liderazgo, argumentando que el mismo está constituido por la interacción de los líderes de las escuelas, sus seguidores y el entorno.

Robinson (2008) señala que en el LD se puede considerar dos tipos de aproximaciones, las cuales se consideran complementarias: una en la cual el énfasis está dado por la distribución de funciones para reali-

zar una tarea, y la otra en el proceso de influencia social que se presenta cuando se realiza la tarea.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LD

Gronn (2002) desarrolla el concepto de LD como una herramienta analítica y lo aborda como un fenómeno creciente que está presente a través de la organización y toma variedad de formas, las cuales pueden ser establecidas por jerarquías, en donde el poder de los subordinados se mantiene dentro de los límites determinados por sus superiores y también pueden estar presentes en grupos y organizaciones en donde las relaciones son iguales.

Bennet, Wise, Woods & Harvey, (2003) identifican tres elementos que caracterizan el concepto de LD:

1. Es una propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan. Cuando las personas trabajan juntas ponen en común su iniciativa y experiencia. El desempeño del grupo debe ser producto de la energía de todos sus miembros, no como la suma de acciones individuales sino como el resultado de la interacción entre ellos, es lo que Gronn, (2002) llama la *acción concertiva*.

2. Involucra la apertura de los límites del liderazgo. Esto significa que se está dispuesto a ampliar la red tradicional de los líderes y se propone la idea de que los individuos y los grupos deben potenciar su liderazgo. Cabe aclarar que el concepto de LD no indica qué tan amplio debe ser fijado ese límite, no define límites por lo que su apertura depende únicamente de las condiciones dentro de la organización en la cual el liderazgo se distribuye.
3. Las experiencias son distribuidas a través de diversas personas en la organización en la que las diferentes perspectivas y capacidades pueden ser encontradas en los individuos en toda la organización. Si éstos se unen es posible forjar una dinámica en conjunto que represente más que la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Cabe aclarar que esto solo puede ser posible dentro de una cultura de confianza y apoyo mutuo.

Para Hargreaves y Fink (2008) el LD opera como una red de células fuertes organizadas a través de la diversidad, cohesión y desarrollo emergente en lugar de la alineación mecánica y entrega predecible.

III. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LD

La posibilidad de ejercer un LD depende, en gran medida, de las características de la organización, pues ésta debe proveer las condiciones que permitan su viabilidad, entre ellas están:

Control/autonomía: El énfasis de esta característica está en las limitaciones que en ocasiones los niveles jerárquicos de la organización imponen. Ciertas metas o valores son establecidos por los líderes formalmente constituidos que rinden cuentas directamente a los accionistas por el desempeño de la organización, metas que generalmente son consideradas como no negociables (Graetz, 2000).

Estructura organizacional y agencia: Algunos enfoques sobre la práctica y el estudio del LD se concentran en la estructura organizativa de dirección más que de las perspectivas, motivaciones de los individuos o viceversa.

El contexto social y cultural: Esto tiene una repercusión importante en el LD, pues de este depende crear y mantener las condiciones necesarias para que este tipo de liderazgo se viabilice (Kets de Vries, 1999).

Fuente de cambio: El interés para el desarrollo del LD puede surgir de una variedad de fuentes, entre ellas asuntos políticos o ideas externas a los miembros formales de una organización (Bickmore, 2001). Dicha situación puede dar lugar a una reestructuración organizacional y afectar los valores culturales de sus miembros.

IV. LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y SU EFECTIVIDAD A TRAVÉS DEL LD

Scarnati, (2001) define equipo de trabajo como un proceso cooperativo que permite a los miembros alcanzar resultados extraordinarios. Un equipo tiene propósitos comunes en donde los miembros pueden desarrollar relaciones mutuas y efectivas para alcanzar los objetivos y las metas del equipo (Harris & Harris, 1996).

De acuerdo con Pfeffer (1998) una de las prácticas más exitosas en la gestión del talento humano es contar con equipos de trabajos autodirigidos, en donde la toma de decisiones sea descentralizada (Bertolotti, Macri, & Tagliaventi, 2005). Los equipos deben contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esto incluye recursos materiales y humanos así como el apoyo de la organización que permita a sus miembros poner en práctica sus decisiones (Bishop,

Scott, & Burroughs, 2000; Manz, Keating, & Donnellon, 1990).

Los equipos de trabajo deben compartir los valores de la organización, tener una dirección clara y un liderazgo que les permita gestionar las relaciones en su interior, concentrar esfuerzos y lograr una gestión eficaz de sus recursos para el logro de objetivos (Campion, Papper, & Medsker, 1996; Katzenbach & Smith, 1993; Manz & Sims, 1987).

Según Luthans (2008, pág. 324) “existe hoy en día, suficiente evidencia de investigación y experiencia práctica que muestran las siguientes maneras de aumentar la eficacia de los equipos: 1) creación de equipos, 2) colaboración, 3) liderazgo y 4) comprensión de los aspectos culturales en situaciones globales”.

En lo que respecta al liderazgo, varios autores coinciden en afirmar que los miembros de los equipos se sienten más satisfechos con su líder, tienen menos absentismo y presentan un mejor desempeño cuando consideran que reciben un trato justo (Colquitt, Noe & Jackson, 2002; Phillips, Douthitt & Hyland, 2001).

Graetz (2000) en un estudio realizado a tres grandes organizaciones encontró que el LD implica una distribución hacia abajo de las funciones del liderazgo a través de la estructura

jerárquica de la organización. En el mismo año, otra investigación realizada con organizaciones públicas determinó que el LD fue ejercido por aquellas personas de la organización que han logrado construir alianzas, apoyo, sistemas y culturas colaborativas para el trabajo interinstitucional (Hartley & Allison, 2000). Los autores de este estudio observaron que el LD estaba disperso en toda la organización y que éste surgió como resultado de alianzas, trabajo en equipo, colaboración y estructuras organizacionales más planas. Sin embargo, en este estudio no queda suficientemente claro cómo el contexto político que suele permear las estructuras gubernamentales puede coexistir con el LD.

Harris y Chapman (2002) encuentran que el concepto de LD guarda relación con el liderazgo democrático y lo examinan tomando como referencia las estructuras de la organización y las acciones del director. Para ellos, el liderazgo democrático encontrado en su estudio cubre un terreno similar al liderazgo transformacional, a través del énfasis dado a distribuir el liderazgo y el empoderamiento a otros.

El LD es por lo tanto creado por un líder, a través de un proceso que progresivamente amplía el grado en que los individuos y grupos dentro de una organización tienen la oportunidad de tomar responsabilidad por los

aspectos inherente a su trabajo. Sin embargo, esto no elimina la función que tiene el directivo de orientar a los colaboradores, quienes a su vez deberán rendir informes a sus superiores. Desde esta perspectiva, el LD aunque es más amplio y abarcador que la delegación, se mantiene limitado a las decisiones generales de política de las personas que dirigen la organización (Harris & Chapman, 2002).

Por su parte, Spillane, Halverson y Diamond (2001) adoptan un enfoque diferente. En su formulación, la ejecución de tareas de liderazgo a menudo se distribuye entre varios líderes, pero mientras las tareas son el centro de atención, éstas no son suficientes por sí mismas. Estos autores argumentan que el LD es el proceso de pensar y actuar en una situación determinada, y que éste se desarrolla sobre la base de la percepción de los individuos que integran los equipos. En este orden de ideas, el liderazgo en la organización debe ser visto como la forma de pensar y actuar en una situación dada, para facilitar el aprendizaje.

Kets de Vries (1999) examina el liderazgo dentro de una comunidad social en África Central, define el LD en términos de trabajo en equipo eficaz y lo vincula con la teoría del aprendizaje social. Esta teoría sostiene que el aprendizaje se da cuando las personas que integran

una comunidad tienen un interés común, se apoyan, comparten creencias, ideas y valores a lo largo de un período de tiempo. Este estudio fue desarrollado con la sociedad pigmea, cuyas características más relevantes son su informalidad y su carencia de relaciones jerárquicas, es decir, no reconocen a ningún individuo como autoridad suprema. De acuerdo con los resultados de este estudio, dichas características favorecen el trabajo en equipo en cuanto esta comunidad logra establecer relaciones basadas en la confianza, protección mutua, apoyo, comunicación abierta, intercambio de objetivos comunes, valores, creencias, y un interés prioritario por los intereses del grupo subordinando los propios. Como cabría esperar, todos los miembros de este grupo social tienen el poder de tomar decisiones. No obstante, algunos autores no reconocen este liderazgo como distribuido en cuanto éste, por definición, requiere de un conjunto de funciones que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones (Camburn, Rowan & Taylor, 2003).

Cabe aclarar que la aplicación del LD no se limita a los equipos de trabajo, esta propuesta se ha intentado implementar en equipos de trabajo en redes. De acuerdo con los estudios, la efectividad de tal aplicación depende en gran medida del nivel de descentralización de las estructuras jerárquicas de los equipos, lo

que explicaría el por qué en ciertos equipos el liderazgo distribuido no tuvo el efecto esperado. Se concluye entonces que el efecto del LD sobre el rendimiento de los equipos de trabajo puede diferir de acuerdo con las características de la estructura de la organización (Mehra, Smith, Dixon & Robertson, 2006). Longo (2008) considera que “el LD es posible en las organizaciones basadas en el conocimiento, en las que los profesionales trabajan con un alto grado de cualificación y autonomía. La capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo son fundamentales para aflorar la innovación” (p. 84).

Benson y Blackman (2011) hacen un estudio en el sector turístico e identifican el efecto del LD a través de la responsabilidad colectiva y la flexibilidad, argumentando que éste tipo de liderazgo de equipos podría ofrecer ventajas para este tipo de empresas. El análisis se presenta en términos de la presencia/ausencia de LD dentro de la organización. Este estudio aportó la evidencia respecto a la favorabilidad de este liderazgo en equipos de trabajo, no obstante los autores resaltan la dificultad que se presenta para reconocer, mantener y sostener en el tiempo este tipo de liderazgo.

Un aspecto interesante para resaltar es que el liderazgo desde esta perspectiva ya no se considera responsa-

bilidad de una persona, quien por sí misma desarrolla una visión, la cual es transmitida y debe ser aceptada por los demás (Timperley, 2005); por el contrario, se trata de un conjunto de habilidades y atributos que deben ser compartidos entre un grupo de personas que conforman los equipos de trabajo, de tal manera que éstos puedan obtener un mayor beneficio no solo para las organizaciones (Storrey, 2004), sino para los individuos que las conforman, generando procesos de aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

Diversos autores han planteado que las condiciones que actualmente se viven dentro de las organizaciones así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de nuevos tipos de Liderazgo, el LD parece ser una alternativa viable Spillane et al (2008). El LD representa un nuevo desarrollo que debe ser considerado en función del capital humano colectivo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la revisión conceptual, se pueden observar dos grandes corrientes conceptuales, la de Gronn (2002) y la de Spillane et al (2004) que fortalecen los conocimientos sobre las formas y actividades del liderazgo, para considerarlo como una actividad distribuida, y constituyen indicadores importantes sobre los tipos de investigación que se podrían

realizar. Se puede observar que hay formas específicas de LD que implican diferentes características, contextos, estructuras organizacionales, formas de trabajo, objetivos, valores, e incluso, consideraciones éticas. Se observa que la efectividad del LD en los equipos de trabajo depende de todas estas características.

REFERENCIAS

- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003), *Distributed Leadership: A review of the literature*. Reino Unido: National College for School Leadership.
- Benson, A., & Blackman, D. (2011), "To distribute leadership or not? A lesson from the islands". En: *Tourism Management*, 32: 1141-1149.
- Bertolotti, F., Macri, D., & Tagliaventi, M. (2005), "Spontaneous self-managing practices in groups: Evidence from the field". En: *Journal of Management Inquiry*, 14,4: 366-384.
- Bickmore, K. (2001), "Student Conflict Resolution, Power 'sharing' in Schools, and Citizenship Education". En: *Curriculum Inquiry*, 31,2: 137-162.
- Bishop, J., Scott, K., & Burroughs, S. (2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment". En: *Journal of Management*, 26,6: 1113-1132.
- Bolden, R. (2011), "Distributed Leadership in Organizations: A Re-

- view of Theory and Research”. En: *International Journal of Management Reviews*, 13: 251-269.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991), “Organizational Learning and Communities-Of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation”. En: *Organization Science*, 2,1: 40-57.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. (2003), “Distributed Leadership in Schools: The Case of Elementary Schools Adopting Comprehensive School Reform Models”. En: *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25,4: 347-373.
- Campion, M., Papper, E., & Medsker, G. (1996), “Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension”. En: *Personnel Psychology*, 49,2: 429-452.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007), “Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance”. En: *Academy of Management Journal*, 50,5: 1217-1234.
- Chiavenato, I. (1994), *Administración de Recursos Humanos* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Colquitt, J., Noe, R., & Jackson, C. (2002), “Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate”. En: *Personnel Psychology*, 55,1: 83-109.
- Conger, J. (2004), “Developing Leadership Capability: What’s Inside the Black Box?” En: *Academy of Management Executive*, 18,3: 136-139.
- Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012) “La organización como sistema complejo: implicaciones para la conceptualización del Liderazgo”. En: *Criterio Libre*, 10,16: 193-206.
- García, I. (2010), “Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica”. En: *Omnia*, 16,3: 19-36.
- Graetz, F. (2000), “Strategic Change Leadership”. En: *Management Decision*, 38,8: 550-562.
- Gronn, P. (2000), “Distributed Properties: A New Architecture for Leadership”. En: *Educational Management Administration & Leadership*, 28,3: 317-338.
- Gronn, P. (2002), “Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13,4: 423-451.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008), “Distributed Leadership: Democracy or Delivery?” En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 229-240.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002), “Democratic Leadership for School Improvement in Challenging Contexts”. En: *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6,9: Disponible en: <http://people.ucalgary.ca/~huartson/iejll/volume6/harris.html>

- Harris, P., & Harris, K. (1996), "Managing effectively through teams". En: *Team performance management*: 23-36.
- Hartley, J., & Allison, M. (2000), "The Role of Leadership in the Modernization and Improvement of Public Services". En: *Public Money and Management*, 20,2: 35-40.
- Kark, R., & Dijk, D. V. (2007), "Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes". En: *Academy of Management Review*, 32,2: 500-528.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993), "The discipline of teams". En: *Harvard Business Review*, 71,2: 111-120.
- Kets de Vries, M. (1994), "The leadership mystique". En: *Academy of Management Executive*, 8,3: 73-89.
- Kets de Vries, M. (1999), "High Performance Teams: Lessons from the Pygmies". En: *Organizational Dynamics*, 27,3: 66-77.
- Longo, F. (2008), "Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación". En: *Capital Humano*, 21,226: 84-91.
- Luthans, F. (2008), *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Manz, C., & Sims, H. (1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams". En: *Administrative Science Quarterly*, 32,1: 106-128.
- Manz, C., Keating, D., & Donnellon, A. (1990), "Preparing for an organizational change to employee self-management: The managerial transition". En: *Organizational Dynamics*, 19,2: 15-26.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006), "Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance". En: *The Leadership Quarterly*, 17: 232-245.
- Pfeffer, J. (1998), "Seven practices of successful organizations". En: *California Management Review*, 40,2: 96-124.
- Phillips, J., Douthitt, E., & Hyland, M. (2001), "The Role of Justice in Team Member Satisfaction With the Leader and Attachment to the Team". En: *Journal of Applied Psychology*, 86,2: 316-325.
- Robinson, V. (2008), "Forging the Links between Distributed Leadership and Educational Outcomes". En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 241-256.
- Scarnati, J. T. (2001). "On Becoming a Team Player". En: *Team performance management*: 5-10.
- Schippers, M., Den, D., Koopman, P., & Wienk, J. (2003), "Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity". En: *Journal of Organizational Behavior*, 24: 779-802.

- Spillane, J., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Pareja, A., & Lewis, G. (2008), "Taking a distributed perspective. Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect". En: *Journal of Educational Administration*, 46,2: 189-213.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001), "Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective". En: *Educational Researcher*, 30,3: 23-28.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004), "Towards a Theory of Leadership Practice: a Distributed Perspective". En: *Journal of curriculum studies*, 36,1: 3-34.
- Storey, A. (2004), "The Problem of Distributed Leadership in Schools". En: *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24,3: 249-265.
- Timperley, H. (2005), "Distributed Leadership: Developing Theory from Practice". En: *Journal of curriculum studies*, 37,4: 395-420.
- Trottier, T., Van, M., & Wang, X. (2008), "Examining the nature and significance of leadership in Government Organizations". En: *Public Administration Review*, 68,2: 319-333.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2008), *Complexity Leadership. Part I Conceptual Foundations*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Vroom, V., & Jago, A. (2007), "The Role of the Situation in Leadership". En: *American Psychologist*, 62,1: 17-24.
- West, M., & Markiewicz, L. (2004), *Building Team-Based Working. A Practical Guide to Organizational transformation*. Oxford: Blackwell.
- Yukl, G. (2013), *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.