



**ACTE D'INVESTIDURA DE
DOCTOR *HONORIS CAUSA* AL:**

Dr. Richard Boyatzis

Distinguished University Professor
de la Case Western Reserve University
(Ohio, Estats Units) i titular de la Càtedra
H. R. Horvitz d'Empresa Familiar

10 de Novembre de 2017



UNIVERSITAT
**RAMON
LLULL**

Edita: Universitat Ramon Llull

Rector: Dr. Josep Maria Garrell

Coordinació Editorial i Compaginació:
Gabinet de Comunicació i Relacions Institucionals

Disseny:
Anna Bohigas

Maquetació:
Guillem Martín i Carles Turú

Impressió i Enquadernació:
Pressing, S. L.

Barcelona, novembre de 2017

Dipòsit legal: B.26084-2017

SUMARI

- | | | |
|---|---|------------|
| 1 | Acta de nomenament del Dr. Richard Boyatzis com a doctor <i>honoris causa</i> de la Universitat Ramon Llull | 5
Pàg. |
| 2 | Elogi dels mèrits del Dr. Richard Boyatzis a càrrec del Dr. Joan Manuel Batista-Foguet, professor catedràtic de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses ESADE-URL | 7
Pàg. |
| 3 | Encomium on Dr. Richard Boyatzis merits, delivered by Dr. Joan Manuel Batista-Foguet, professor of ESADE-URL. | 21
Pàg. |
| 4 | Speech by Dr. Richard Boyatzis, H.R. Horvitz chair in family business, and professor of organizational behavior at Case Western Reserve University (Ohio, U.S) | 33
Pàg. |
| 5 | Discurs del Dr. Richard Boyatzis, <i>Distinguished University Professor</i> de la Case Western Reserve University (Ohio, Estats Units) i titular de la Càtedra H. R. Horvitz d'Empresa Familiar | 45
Pàg. |
| 6 | Discurs del Dr. Josep Maria Garrell, rector magnífic de la Universitat Ramon Llull | 59
Pàg. |
| 7 | Speech by Dr. Josep Maria Garrell, rector of the Ramon Llull University | 67
Pàg. |

1

**ACTA DE NOMENAMENT
DEL DOCTOR RICHARD BOYATZIS
com a doctor *honoris causa* de la
Universitat Ramon Llull**

La Junta de Govern de la Universitat Ramon Llull, a proposta de l'Escola Superior d'Administració i Direcció d'Empreses ESADE de la Universitat Ramon Llull en la sessió del 17 de març de 2016, va prendre l'acord de concedir el grau de doctor honoris causa de la Universitat Ramon Llull al Dr. Richard Boyatzis

2

**ELOGI DELS MÈRITS
DEL DR. RICHARD BOYATZIS
a càrrec del Dr. Joan Manuel Batista-Foguet,
professor catedràtic de l'Escola Superior
d'Administració i Direcció d'Empreses
ESADE-URL**

En un acte solemne com aquest, la *laudatio* al doctorat *honoris causa*, usualment tracta de la carrera brillant d'un acadèmic generalment estranger, que sempre és aliè a la universitat. En aquest sentit, el professor Richard Boyatzis és efectivament un acadèmic estranger excepcional, amb un ampli perfil internacional realment impressionant, reconegut per les seves contribucions en els camps del lideratge, la intel·ligència emocional (IE) i el canvi personal. Tanmateix, Boyatzis no és aliè a aquesta universitat; al contrari, des de principi d'aquest segle, la seva col·laboració generosa amb ESADE en el llançament i la consolidació del programa LEAD l'ha fet amic nostre. Aquesta col·laboració ha permès que els estudiants d'ESADE desenvolupessin unes competències emocionals i socials extraordinàries i, d'altra banda, ha proporcionat la base per a la nostra recerca al *Leadership Development Research Centre* (GLEAD), en el marc del qual s'han publicat diversos articles en revistes científiques del màxim nivell. Tot plegat ha contribuït, sens dubte, a les excel·lents posicions que ESADE ha obtingut als rànquings internacionals.

Anteriorment, aquesta institució ha investit doctors *honoris causa* Antonio Damasio i Howard Gardner. Ara distingim Richard Boyatzis. Aquesta seqüència no és accidental, sinó que il·lustra més aviat la visió d'aquesta institució envers el futur i la inversió en el desenvolupament personal del nostre alumnat.

Concretament, sense la contribució de Gardner a la revolució cognitiva, els professors s'haurien quedat molt còmodes amb Piaget, i tots ens hauríem estancat en una visió unidireccional de l'intel·lecte, incapaçs de contemplar diferents habilitats i competències, independentment del pensament lògic. La teoria de Gardner sobre les intel·ligències múltiples ha revolucionat les reformes educatives arreu del món i ha proporcionat a la humanitat noves directrius i direccions futures a la recerca del coneixement.

Així mateix, sense l'aportació de Damasio a l'estudi de l'emoció, encara viuríem segons el paradigma de Descartes, amb una comprensió dualista de l'emoció i la cognició. No hauríem pogut comprendre Spinoza quan, enfront del pensament dominant, va plantejar la possibilitat que les emocions positives podien sanar el cos. Encara estudiariem la psicopatologia independentment de la psicologia i, d'altra banda, ens centrariem en la psicologia cognitiva sense atendre la neurobiologia. Avui, la neurobiologia permet estudiar els sentiments i les emocions, igual com es pot fer amb qualsevol altre procés cognitiu.

No sorprèn, doncs, que ara tant Gardner com Boyatzis recorrin a Damasio per cercar els fonaments neurològics que sostenen les seves teories de la intel·ligència i el desenvolupament personal. De fet, tots dos investigadors treballen en les mateixes línies, ajudant els éssers humans a avançar en unes dimensions que havien estat ignorades als segles anteriors, quan tant els investigadors com els filòsofs se centraven exclusivament en la lògica formal i en la cognició.

L'enfocament científic de Boyatzis, com ha succeït amb el d'altres investigadors que han defensat l'existència de múltiples dimensions de la intel·ligència general –Gardner i Spinoza–, s'ha enfrontat a l'*statu quo*. En conseqüència, han hagut de transcórrer bastants anys perquè les seves recerques mereixessin l'interès d'investigadors més convencionals, que es mostraven poc inclinats a acceptar que un plantejament conductual de la IE pogués ser un complement rellevant per a d'altres enfocaments més consolidats. Tanmateix, igual que Gardner, Boyatzis s'ha guanyat un ampli reconeixement entre els qui han trobat en les seves teories una aplicació directa, com professors, professionals del management, *coaches* i CEO.

La producció intel·lectual de Boyatzis inclou més de 200 articles i 8 llibres, alguns dels quals són *best sellers* i publicacions de referència en el camp del coneixement. Especialment, *The Competent Manager*, publicat l'any 1982, constitueix una fita perquè és el primer estudi reconegut sobre les competències dels directius. Més endavant, amb la col·laboració de Dan Goleman i Annie McKee, escriu *Primal Leadership*, que desenvolupa més els conceptes relacionats amb les competències socials i emocionals i amb el canvi intencional; aquest llibre s'ha traduït a 28 idiomes i se n'han venut més d'un milió d'exemplars. Així mateix, *Innovation in Management Education* s'ha convertit en una referència en la introducció i el desenvolupament de les competències en els estudis de management.

Boyatzis és un innovador i un visionari. La seva tendència a esbrinar per què succeeixen les coses per tal de millorar-les després li ve de la seva formació com a enginyer aeronàutic i astronàutic del MIT. És un visionari per les seves idees. Al món acadèmic, alguns membres han estat reconeguts per haver tingut una gran idea, però Boyatzis és reconegut per tres grans idees: els múltiples nivells de la personalitat, la teoria basada en competències sobre l'acompliment en el treball i la teoria del canvi intencional (ICT). És un innovador per la implementació de les seves idees. Ell ja preveia que la formació en "competències toves" (*soft competencies*) era tan important com qualsevol altra assignatura "acadèmica" de les escoles de negocis. Això ha quedat palès quaranta anys més tard en els Acords de la Bolonya sobre l'educació superior europea. Però també és evident en la diversitat de camps en què publica les seves recerques, des del management fins a la psicologia, des de la medicina fins a la neurociència, des de l'odontologia fins a l'enginyeria, o des de la criminologia fins a l'educació.

Actualment, Boyatzis és *Distinguished University Professor* de la Case Western Reserve University (Case), a més de professor i catedràtic de diverses disciplines del management, com les de conducta organitzacional (OB) i recursos humans (HR), però també les d'empresa familiar, psicologia i ciència cognitiva, i membre fundador del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. A més, des de 2001, és professor visitant d'ESADE, adscrit al Departament de Direcció de Persones i Organització.

Paradoxalment, el que distingeix Boyatzis és la seva versatilitat, és a dir, l'habilitat de combinar el rigor científic amb una àmplia experiència en el món real de les organitzacions. Ell creu en els ensenyaments de William James i, més tard, de Kurt Lewin que una gran teoria ha de ser pràctica (és a dir, útil) i una gran pràctica es fonamenta en una teoria sòlida i una recerca sòlida. Per això, durant cinquanta anys centrat en les ciències socials, s'ha dedicat tant a la recerca acadèmica com a les aplicacions pràctiques. Però, a més, ha desenvolupat empreses de consultoria, com McBer & Co., que més tard passaria a formar part de l'Hay Group i que ara és Korn Ferry, amb el seu mentor David McClelland. A més, Boyatzis ha estat membre de la junta de diverses organitzacions internacionals i ha exercit com a consultor de diverses empreses del Fortune 500. Aquesta versatilitat té els orígens clarament en una trajectòria que va començar graduant-se en enginyeria pel MIT i va prosseguir amb un màster i un doctorat en Psicologia a Harvard.

Al món de les organitzacions, és reconegut com el pare del moviment de les competències en recursos humans. Les teories de Boyatzis sobre lideratge i canvi intencional no tan sols són citades àmpliament per la comunitat acadèmica, sinó també molt aplicades pels professionals del desenvolupament del management a través dels nombrosos tests i avaluacions que ha dissenyat i implementat. De fet, els anys 2012 i 2014, Richard Boyatzis va ser inclòs entre els deu pensadors més influents del món en el camp de la psicologia de les organitzacions, al rànquing publicat per *HR Magazine*, basat en una enquesta a 18.000 directores de recursos humans.

Boyatzis és un innovador també com a professor i com a comunicador. Les seves innovacions pedagògiques han contribuït a ampliar les formes de comunicar –és un pioner, amb tres MOOC que ja han assolit la xifra de 750.000 participants inscrits de més de 190 països- i d'accedir a professionals diversos. En aquest sentit, ha dissenyat i impartit cursos per a facultats de management, dret, odontologia i enginyeria, amb la finalitat de fomentar el desenvolupament de competències en els estudiants, com també canvis desitjats i sostenibles a diversos nivells –individual, de l'equip, de l'organització i de la comunitat. Per fer-ho, se serveix de la ICT, atorgant a la visió un paper predominant i basant-se fonamentalment en les relacions de *coaching*; amb mètodes innovadors de mesurament del canvi, utilitzant des de tests projectius i sistemes de codificació de la conducta fins a tests 360° i neuroimatges.

Per què Boyatzis és un comunicador tan excel·lent? Perquè, en combinar l'àmbit acadèmic i el món dels negocis, aconsegueix el que deia Heisenberg: "Per a un científic, la capacitat de descriure un fenomen en un llenguatge col·loquial és una mesura del grau de comprensió que ha assolit." Així, els seus cursos de desenvolupament personal i professional són utilitzats per una àmplia majoria de consultors i en cursos de formació de *coaches* executius. Especialment, els programes LEAD d'ESADE i Ca' Foscari estan molt inspirats en el programa LEAD original de Boyatzis a Case. En aquest aspecte, Boyatzis ha estat un destacat ambaixador d'ESADE, posant l'accent principalment en la nostra labor de desenvolupament de les competències directives.

Però, quines són les arrels del professor Boyatzis? Els seus pares, emigrants de Grècia, es van conèixer a Nova York als anys trenta. El seu pare va servir a l'Exèrcit dels Estats Units a la II Guerra Mundial, primer a la jungla de Panamà i després al Regne Unit i a Normandia, d'on va tornar a finals de 1945. No sorprèn que en Richard nasqués l'any següent, el 1946. Com gairebé tots els grecs de Nova York, el seu pare va treballar en el ram de la restauració com a

cambrer tots els dies de la setmana. Més tard, fou designat director de banquets a l'Anthony's Pier 4 de Boston. El seu pare li va ensenyar la importància del treball dur, la perseverança, la família i els estalvis (de la frugalitat, com la dels catalans).

Als anys cinquanta, les escoles de Nova York van considerar que Richard era cognitivament "lent" -era molt, molt tranquil, parlava amb accent grec i, si bé sabia llegir en grec, no sabia llegir en anglès. La seva mare va decidir treure'l de l'escola un temps per ensenyar-li les lliçons ella mateixa. El seu principal consell era que desconfiés dels ξένοι (els estrangers), inclosos els nord-americans i els europeus en general, excepte dels espanyols, perquè als darrers 4.000 anys mai no havien envaït Grècia. Així doncs, la seva mare li va infondre el coratge per defensar els seus èxits.

Situem-nos l'any 1957, quan es va llançar l'*Sputnik* a l'espai. Als Estats Units, qualsevol persona que fos bona en matemàtiques i ciència era molt buscada, i la seva escola va voler que ell comencés a fer un programa especial que combinava l'institut i dos anys d'universitat. Així doncs, entre 1960 i 1964, va estudiar i treballar, per tal d'estalviar per pagar-se els estudis al MIT, que era el seu somni. I encara va tenir temps de fundar un parell de bandes que tocaven música a les festes i als clubs.

L'any 1964, va ingressar al MIT, on es graduaria com a Enginyer Aeronàutic i Astronàutic l'any 1968. Fou llavors quan David Kolb el va introduir a la psicologia i a David McClelland, que el va convèncer perquè anés a estudiar a Harvard. Allí va cursar un màster (M.A.) i, l'any 1973, es va doctorar en Psicologia Social. Durant aquells anys, va treballar amb Kolb i McClelland redactant *papers* empírics i desenvolupant les bases del que després seria la seva teoria del canvi intencional.

Com ja hem dit, el professor Boyatzis sempre ha estat un visionari. Avui, el món acadèmic, des de l'educació bàsica fins a la universitat, parla fonamentalment de competències. Això és degut probablement als esmentats Acords de Bolonya, que exigeixen a totes les universitats centrar-se en les capacitats que volen que tinguin els seus graduats, en els coneixements tècnics i també en les competències. Però l'interès per aconseguir el talent adequat per exercir tasques es remunta a l'antiga Grècia de Plató i a la Xina. Aquesta recerca va portar a fer esforços per identificar les característiques de la persona, a banda de la intel·ligència, que li permetessin ser més efectiva en el lloc de treball. Avui, això és el que anomenem "competències".

Als anys vint, Thorndike va proposar la “intel·ligència social” per enfrontar-se a la visió cognitiva unidimensional de la intel·ligència i, als anys noranta, Salovey i Mayer van proposar la “intel·ligència emocional”. Aquestes són dues de les set intel·ligències de Gardner (1983) -la intrapersonal i la interpersonal. Tanmateix, aquest moviment ja s’havia iniciat abans de l’any 1900 amb William James, i fou reprès el 1958 per McClelland, Baldwin, Bronfenbrenner i Strodbeck al seu llibre *Talent & Society*, que defensaven un concepte alternatiu i més ampli del talent humà, que incloïa les habilitats o el que ells anomenaven competències. Al mateix temps, Robert White, al seu llibre *The Study of Lives*, proposava la cerca de la competència com un dels motius bàsics de l’ésser humà. Però, fou sens dubte l’article que D. McClelland va publicar a la revista *American Psychologist*, titulat “Testing for competence rather than for ‘intelligence’”, el que va impulsar el moviment l’any 1973. El concepte de competència era un diferenciador crític de l’acompliment amb més poder predictiu de l’efectivitat que la intel·ligència. Des de llavors, qualsevol organització de més de mil persones utilitza algun tipus de gestió dels recursos humans basada en les competències, i aquestes s’han convertit en la pràctica de les firmes de consultoria.

Encara que la recerca en matèria de competències va néixer a Harvard i a la Universitat de Minnesota, i després els van seguir d’altres universitats, com Columbia, el Henley Management College, Rutgers i la Case Western Reserve University, el primer estudi de “competències” el va fer Boyatzis als anys setanta, basant-se en una metodologia inductiva que li va permetre identificar les característiques diferencials de l’acompliment entre alts executius empresarials de diferents organitzacions i països. Després de fer centenars d’estudis de competències per a moltes empreses i agències governamentals, el professor Boyatzis assoleix dues fites acadèmiques, l’article titulat “Leadership motive pattern”, escrit juntament amb McClelland, que va publicar *The Journal of Applied Psychology*, i el seu llibre fonamental *The Competent Manager*, l’any 1982.

El 1987, Boyatzis va deixar la direcció de McBer & Co. i se li va oferir un contracte permanent a la Case Western Reserve University. Allí es va dedicar a estudiar com els adults, d’entre 25 i 65 anys, desenvolupaven les competències que poguessin predir una gestió i un lideratge efectius en diverses professions. Aquest fou un treball pioner en l’avaluació de resultats, que ha desencadenat una sèrie d’estudis longitudinals, en els quals s’ha seguit ja més de 40 promocions diferents de la WSOM i d’ESADE. Aquests estudis corroboraven que és possible desenvolupar les competències. També van revelar que la majoria dels programes de postgrau i de formació a mida per a les empreses (*in-company training programs*) no han ajudat els participants a desenvolupar les seves competències (Cherniss i Adler, 2000).

Segons Boyatzis (2009), una competència es defineix com una sèrie d'habilitats o comportaments relacionats que s'organitzen entorn d'una "intenció" subjacent. Així doncs, els comportaments són manifestacions observables de la intenció que varien en funció de la situació. Però, a diferència de la intel·ligència, aquestes competències es van identificar utilitzant un criteri de referència inductiu, basat en l'acompliment real en el "món real" (no en la ment del professor, que pot ser real o no real). Aquesta idea es va desenvolupar a la taula del menjador del professor Boyatzis a Cambridge, MA, una nit de 1974, quan un grup d'investigadors de McBer & Co. miraven de descobrir quina seria la millor manera de captar patrons de conducta efectius a partir de situacions extremes del treball i de la vida personal, minimitzant així les valoracions habituals, basades en opinions. Proposaven una simbiosi entre l'entrevista d'incidents crítics (Flanagan, 1954) i les preguntes del Test d'Apercepció Temàtica. Els seus resultats indicaren que la majoria de les competències que diferenciaven les persones que mostraven un acompliment més destacat i efectiu que les altres pertanyien al terreny personal (emocional) i interpersonal (social). En conseqüència, es va proposar el concepte de competència com un diferenciador crític de l'acompliment, amb més poder predictiu que la intel·ligència. El fonament del concepte de competència radica en la teoria contingent de l'acompliment, que estableix que l'acompliment màxim es produeix quan el talent de la persona és coherent amb les necessitats del lloc de treball i amb l'entorn organitzatiu (Boyatzis, 1982).

Com a resultat d'això, s'han establert tres grups de competències que prediuen l'efectivitat: les cognitives, les emocionals i les socials (Bray et al., 1974; Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Thornton i Byham, 1982; Luthans et al., 1988; Campbell et al., 1970; Spencer i Spencer, 1993; Goleman, 1998; Goleman et al., 2002; Rosier, 2008; Hopkins i Bilimoria, 2008; Koman i Wolff, 2008; Dreyfus, 2008; Williams, 2008; Sternberg, 1996; Boyatzis, 2009 i 2017). Més tard, es desenvolupen avaluacions de múltiples fonts, també anomenades de 360°, per optimitzar la forma d'avaluar la manifestació de les competències a través de la conducta d'una persona. Goleman i Boyatzis van definir aquests instruments d'avaluació al seu Inventari de Competències Emocionals i Socials (*Emotional and Social Competency Inventory, ESCI*) i en la seva edició per a les universitats (ESCI-U). El seu desenvolupament empíric es detalla a Boyatzis (2009 i 2017).

Durant més de cinquanta anys, Boyatzis ha estudiat per què i com les persones canvien de forma volguda i sostenible. Com s'ha dit, el seu treball inicial conjunt amb D. Kolb el va ajudar a desenvolupar els primers models i a fixar els objectius per al canvi (1967-1973). Més tard, amb D. McClelland (1968-1978), Boyatzis va introduir la noció dels motius, especialment els relacionats amb

l'assoliment, la filiació i el poder. Tanmateix, fou a partir de 1980 i fins al 1999 que va desenvolupar la ICT, coneguda llavors com la de l'aprenentatge autodirigit (Boyatzis, 1999, 2000; Goleman et al., 2002).

Abans de la ICT, la literatura sobre el canvi personal se centrava principalment en l'efecte d'una sola característica, i poques teories explicaven com es produïa el canvi o si aquest era sostenible. A més, la majoria dels estudis només cobrien uns períodes relativament curts de temps. La contribució de Boyatzis és la proposta d'un enfocament més holístic, que explica com es produeix el procés de canvi i com és regulat necessàriament per la voluntat o per la intenció de la persona; és per això que es parla de canvi intencional.

Per aquest motiu, Boyatzis estableix un isomorfisme entre els elements del procés de canvi intencional i els conceptes de la teoria de la complexitat, cosa que li permet modelar el procés del canvi intencional. Els canvis generalment són no lineals i discontinus, i s'experimenten com a descobriments o epifanies. S'organitzen en patrons d'equilibri inestable, governats per uns atractors específics. Sorgeixen quan s'arriba a un punt d'inflexió (Holland, 1995). Finalment, el procés de canvi té també una estructura multinivell fractal, que permet aplicar aquesta teoria a tots els nivells humans, tant a escala individual com de diàde, d'equip, d'organització, de comunitat, de país, i també a escala global.

L'impulsor emocional del canvi en la ICT és el descobriment d'una visió personal o un somni –no uns objectius, sinó més aviat un sentit profund del propòsit o la vocació. A nivell col·lectiu, es manifesta com una visió compartida. El segon descobriment és el “jo real” –una avaluació, feta per altres, dels punts forts i febles d'un mateix–, comparat amb el “jo ideal” des de la pròpia visió personal. Així doncs, la diferència entre el jo ideal i el jo real és el que crea la tensió necessària per al canvi. Això condueix a establir amb un gran entusiasme una agenda d'aprenentatge per cercar el jo ideal i fer-lo realitat. A continuació, ve la implementació d'aquesta agenda de forma pràctica, per experimentar amb els nous comportaments, pensaments, sentiments o percepcions. La seqüència següent de descobriments implica un cicle iteratiu en la consecució del canvi sostenible.

A través d'aquest procés, les pròpies relacions ressonants i de confiança proporcionen a un mateix el context humà per als successius descobriments i punts d'inflexió. Aquestes relacions d'ajuda han portat Boyatzis i els seus col·legues de la Case i d'ESADE a centrar-se en el coaching des de l'any 2000. Des de llavors, s'han dirigit diverses tesis doctorals tant a Case com a ESADE sobre el *coaching*, que han contribuït a corroborar el rol essencial que tenen els

somnis i la visió d'una persona en l'assimilació i la retenció del que s'aprèn de forma sostenible. Les recerques fisiològiques i neurològiques actuals mostren els mecanismes neurals relacionats amb el fet d'estar oberts a noves idees i a, en definitiva, a l'aprenentatge. Aquests mecanismes s'estimulen quan el *coaching* es fa "amb compassió" (en el sentit que li dóna Confuci), és a dir, quan el *coach* presta atenció als somnis i als valors de la persona, i hi estimula un sentiment d'esperança i de possibilitat. En canvi, quan l'enfocament al *coaching* és "per obligació" (*compliance*), amb una sèrie d'objectius que s'han d'assolir, els resultats són radicalment diferents. El *coaching* per obligació és probablement l'error més greu en què incorren els pares, els professors, els metges, les infermeres i els capellans quan intenten guiar una persona a través d'un procés de canvi (Boyatzis, 2009).

Ja estic arribant a la recta final. Per això, vull recordar que al principi havíem convingut que la contribució de Gardner ens ajudaria a desenvolupar la intel·ligència del futur, i que amb la simbiosi psicofísica de Damasio hem obtingut una perspectiva més real i integral dels éssers humans. La contribució de Richard Boyatzis és la que ens permetrà comprendre de quina manera els somnis ens ajuden a abraçar el canvi i quines competències es poden desenvolupar en aquest procés perquè puguem fer realitat aquests somnis.

La meua comprensió personal de la contribució de Boyatzis està molt lligada als trets més distintius de la seva personalitat –el que jo anomenaria les quatre "C".

En primer lloc, la curiositat, que li ha portat a preguntar-se sobre els factors que faciliten el canvi en les persones i en els grups socials. Seguint els consells del seu mentor David McClelland, Boyatzis ha anat canviant els temes en què s'ha especialitzat cada deu anys més o menys. Va començar centrant la seva atenció en l'abús de substàncies addictives, després es va orientar cap a les competències i el seu desenvolupament, i això li va portar a modelar el seu enfocament conductual al desenvolupament de la IE, per proposar després la seva pròpia teoria del canvi. Recentment, s'ha centrat a cercar els fonaments neurològics de les seves teories i models.

En segon lloc, la compassió confuciana, influït sens dubte per la gran importància que el seu pare va donar a la família i a les relacions d'afecte entre les persones. Més tard, reapareix a la seva tesi doctoral, en què l'amor, la tendresa i l'afecte conflueixen per ajudar els altres. Des de llavors, la compassió ha complert un paper essencial en la seva forma generosa de procedir, establint relacions col·laboratives primer amb McClelland i Kolb, després amb els seus col·legues de

la WSOM, fomentant una col·laboració duradora amb el nostre grup de recerca GLEAD d'ESADE i, més recentment, amb Ca' Foscari.

En tercer lloc, la seva vocació (en anglès, *calling*), connectada amb la seva visió personal i els seus somnis, que ajuda que la persona assoleixi el seu jo ideal i contribueixi a promoure un sentiment d'esperança col·lectiu i d'oportunitat de creixement per a la humanitat. Aprofundir en el que és important i personalment rellevant és essencial perquè qualsevol pioner pugui mantenir la coherència al llarg dels molts obstacles i oblits frustrants que se li presentin.

Finalment, la seva vocació l'ha portat a desenvolupar, sens dubte, el *coratge*, el quart tret de la seva personalitat que voldria destacar. Probablement, la seva mare el va influir quan, com hem explicat, el va instar a lluitar incessantment per allò en què cregués. D'aquesta manera, ha aconseguit resistir durant anys els temors i les crítiques per moure's en la frontera del "coneixement acceptat". Com a bon visionari, les idees de Boyatzis han començat a ser reconegudes i a ser considerades legítimes només als darrers 10-20 anys, precisament quan ell ha començat a ser reconegut com un referent en la seva especialitat.

La curiositat, la compassió, la vocació i el coratge encarnen tot el que Richard Boyatzis ha fet per aconseguir que la societat sigui més esperançada, sàvia, oberta i compassiva, per tal d'ajudar les persones i les organitzacions a millorar la seva efectivitat, el seu benestar i el seu creixement. Ara, gaudim de la lliçó d'en Richard!

Dr. Joan Manuel Batista-Foguet,
professor catedràtic de l'Escola Superior d'Administració
i Direcció d'Empreses ESADE-URL

3

**ENCOMIUM ON
DR. DR. RICHARD BOYATZIS,
delivered by Dr. Joan Manuel Batista-Foguet,
professor of ESADE-URL.**

In a solemn act such as this, the Laudation to the Doctorate Honoris Causa generally addresses the brilliant career of a foreign scholar from another university. Professor Richard Boyatzis is indeed an acclaimed foreign scholar with a broad and impressive international profile, who is recognized for his contributions in the fields of leadership, emotional intelligence (EI), and personal change. Nevertheless, Richard is no a stranger to this university; on the contrary, since the beginning of this century, his generous collaboration with ESADE in the launching and consolidation of the LEAD Program has made him our friend. This collaboration has enabled ESADE students to develop extraordinary emotional and social competencies. It has provided the basis for our research at the Leadership Development Research Centre (GLEAD) and from which several articles have been published in top tier scientific journals. This has undoubtedly contributed to the excellent positions that ESADE obtains in international rankings.

Previously, this university has honored as doctorates Honoris Causa, Antonio Damasio and Howard Gardner. Now we honor Richard Boyatzis. The sequence is not accidental; rather it shows this university's vision for the future and investment in the personal development of our students.

Notably, without Gardner's contribution to the cognitive revolution, teachers would have remained comfortable with Piaget, and we would have been stuck with a unidirectional vision of the intellect, unable to contemplate distinct abilities and competencies independently of logical thinking. Gardner's theory of multiple intelligences revolutionized educational reforms throughout the world and provided renewed guidelines and future directions to humanity's quest for knowledge.

Likewise, without Damasio's contribution to the study of emotion we would still live under a Cartesian paradigm, with a dualistic understanding of emotion and cognition. We would have failed to understand Spinoza when, against the dominant thinking, he raised the possibility that positive emotions could heal the body. We would still study psychopathology independently of psychology, and conversely, we would focus on cognitive psychology without attending to neurobiology. Today, neurobiology enables us to study feelings and emotions as well as other cognitive processes.

It is not surprising that both Gardner and Boyatzis now refer to Damasio to address the neurological bases that support their theories of intelligence and personal development. In fact, both researchers work along the same lines, helping human beings evolve in dimensions that were ignored in previous centuries when researchers and philosophers focused exclusively on formal logic and cognition.

Boyatzis's scientific approach is alongside that of other researchers who have defended the existence of multiple dimensions of general intelligence. Like Gardner and Spinoza, Boyatzis has gone against the status quo, and consequently, his research has taken several years to gain interest among mainstream researchers who were reluctant to accept that a behavioral approach to EI could be a relevant complement to other established approaches. Yet, like Gardner, Boyatzis achieved wide recognition among those who saw in his theories a direct application, such as teachers, management professionals, coaches, and CEOs.

Boyatzis's intellectual output includes more than 200 articles and eight books, some of which are bestsellers and key publications in our field of knowledge. Notably, *The Competent Manager*, published in 1982, marks a milestone as the first recognized study on the competencies of managers. Later, with the collaboration of Dan Goleman and Annie McKee, the book *Primal Leadership* further advanced his concepts on social and emotional competencies and 'intentional change'. The book sold over one million copies and was translated into 28 languages. Likewise, his book *Innovation in Management Education* is a reference in the introduction of the development of competencies in management studies.

Boyatzis is an innovator and visionary. His tendency to figure out why things happen and then make them better was helped by his training as an aero & astro research engineer at MIT. He is a visionary because of his ideas. In academia, others have been recognized for one great idea, whereas Richard is being acknowledge for three great ideas: personality at multiple levels; a competency-

based theory of work performance; and intentional change theory (ICT). He is an innovator because of the implementation of his ideas. Richard foresaw that being trained in “soft competencies” was as important as any other “academic” subject in management schools - as we have seen in the Bologna Process 40 years later. But it is also apparent in the various fields in which he publishes academic research: from management to psychology, from medicine to neuroscience, from dentistry to engineering, and from criminal studies to education.

Currently, Boyatzis is Distinguished University Professor at Case Western Reserve University (Case), being professor and chair in various management disciplines, such as OB, HR, but also in family business, psychology, and cognitive science, as well as a founding member of the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Additionally, since 2001, he is visiting professor at ESADE in our department - People Management & Organization.

Paradoxically, Boyatzis’s distinctiveness lies in his versatility, i.e., in his ability to combine scientific rigor with an extensive experience in the real world of organizations. He lives the teaching of William James, and later Kurt Lewin, namely, that a great theory is practical (i.e., useful) and great practice is based on sound theory and research. For 50 years he has been moving back and forth in the social sciences between the arena of academic research and practical applications. He developed consulting companies, like McBer and Company, later a part of the Hay Group, and now Korn Ferry with his mentor David McClelland. In addition, Boyatzis has been on the board of several international organizations and served as a consultant to many Fortune 500 companies. This versatility clearly has its origins in a trajectory that went from graduating in engineering at MIT to his master’s and doctorate in psychology at Harvard.

Thus, in the world of organizations, he is recognized as the father of the movement of competencies in HR. Boyatzis's theories on leadership and intentional change are not only broadly cited by the academic community, but are also largely applied by management development professionals through the design and implementation of numerous tests and assessments. In fact, in 2012 and 2014, Richard Boyatzis was included among the ten most influential international thinkers in the world in the field of organizational psychology (ranking published by HR Magazine from a survey of 18,000 HR directors).

Boyatzis is also an innovator as a teacher and as a communicator. His pedagogical innovations have broadened the ways we communicate - as a pioneer of three MOOCs that have already reached 750,000 enrolled participants

in more than 190 countries - and enabled us to communicate with a wider range of people. He has designed courses for management, law, dentistry, and engineering schools to develop competencies in their students; sustained desired change from individuals to teams, organizations, and communities using ICT, and then applied it in vision and relationship-based coaching. He has leapt across boundaries of measurement from projective tests and coding of behavior to tests, 360's, and neuroimaging during change.

Heisenberg said: "for a scientist, the ability to describe a phenomenon in plain language is a measure of the degree of understanding he has reached". By combining the academic and business worlds, Boyatzis has become an excellent communicator. His courses on personal and professional development are used by most consultants and in the training of executive coaches. Notably, ESADE's and Ca Foscari's LEAD programs are spinoffs from Boyatzis's original LEAD Program at Case. In this activity, he has been a remarkable ambassador for ESADE, emphasizing our work in the development of managerial competencies.

But, what are Professor Boyatzis's roots? His parents, emigrants from Greece, met in NY in the 30s. His father served in the US Army in World War II in the Panamanian jungle, then in the UK and Normandy - from which he returned in late 1945. Richard was born one year later in 1946. Like almost all Greeks in NY, his father got involved in the restaurant business, working as a waiter seven days a week. Later, he was appointed banquet director at Anthony's Pier 4 in Boston. His father taught him the importance of hard work, perseverance, family, and savings (frugality like the Catalans).

In the 50s, NY schools considered that Richard was cognitively "slow" - he was very quiet, spoke with a Greek accent, and while he could read Greek, he did not read English. His mother decided to take him out of school for a couple of weeks to teach him herself. Her main advice was to distrust ξένος ("foreigners"), including Americans and Europeans in general, except for Spaniards, since in the last 4000 years the Spanish have never invaded Greece. Thus, his mother taught him the courage to defend his achievements.

Let's start when Sputnik was launched into space in 1957. In the United States, everyone good at math and science was sought, and their schools wanted them to enter a special program combining high school and two years of college. And so Richard studied and worked from 1960 to 64, saving up to pay for his dream of studying at MIT. He still had time to form a couple of bands that played at parties and clubs.

He entered MIT in 1964 and graduated in aeronautics & astronautics four years later. It is then when David Kolb introduces him to psychology, and David McClelland convinces him to apply to Harvard. There he would obtain an MA - and then his PhD in social psychology in 1973. During those years, he worked with both Kolb and McClelland on empirical papers, building up on the elements of what would be his ICT.

As mentioned, Professor Boyatzis has always been a visionary. Currently, the academic world, from basic education to university, essentially speaks of competencies. This is probably due to the Bologna Process, which requires all universities to address the desired capacities of their graduates, as well as technical knowledge and skills. But the curiosity of finding the right talent for various tasks goes back to China and Plato in ancient Greece. This search led to other efforts to identify the personal characteristics that, in addition to intelligence, enable people to be more effective in their workplace. Today, we call these "competencies".

It was in the 20s when Thorndike proposed "social intelligence" to face the unidimensional cognitive vision of intelligence, and in the 90s, Salovey and Mayer proposed "emotional intelligence". These constitute two intelligences - intrapersonal and interpersonal - of the seven intelligences of Gardner (1983). However, the movement began before 1900 with William James and was recovered in 1958 by McClelland, Baldwin, Bronfenbrenner and Strodbeck in their book *Talent & Society* which advocated an alternative and broader concept of human talent that included skills (or what they called competencies). At the same time, Robert White, in his book *The Study of Lives*, proposed the pursuit of competency as a key motive for human beings. But, undoubtedly it is McClelland's article in the *American Psychologist* entitled *Testing for competence rather than for "intelligence"* which began the movement in 1973. The concept of competence was a critical differentiator of performance with greater predictive power of effectiveness than intelligence. Since then, any organization with more than a few hundred people uses some type of competency-based human resource management and it has become the practice of consultancy firms.

While competency research emanating from Harvard and the University of Minnesota was followed by other universities such as Columbia, Henley Management College, Rutgers, and Case Western Reserve University, the first "competency" study was conducted by Boyatzis in the 70s. This study was anchored inductively in performance differences among business executives across several organizations and countries. After conducting several hundred competency studies for companies and government agencies, Professor Boyatzis

achieved two academic milestones: publication of the leadership motive pattern article with McClelland in the *Journal of Applied Psychology*, and his seminal 1982 book *The Competent Manager*.

Boyatzis left McBer & Co in 1987 and was offered tenure at Case Western Reserve University. There he focused on how adults aged between 25 and 65 developed competencies that could predict effective management and leadership in various professions. This was a pioneering work in outcome evaluation that led to a series of longitudinal studies, currently with over 40 different cohort comparisons in WSOM and ESADE. The studies corroborated that competencies could be developed. They also revealed that most postgraduate and in-company training programs have not helped people develop competencies (Cherniss & Adler, 2000).

According to Boyatzis (2009), a competency is defined as a set of skills or related behaviors that are organized around an underlying "intent". Behaviors are visible manifestations of an intention that varies according to the situation. But, unlike intelligence, these competencies were identified using an inductive reference criterion based on real performance in the "real world" (not competencies in the mind of a teacher that may, or may not, be real). This idea occurred to Professor Boyatzis one night in 1974 while he sat around a dining table in Cambridge, MA, with a group of researchers from McBer & Co who were contemplating how best to capture patterns of behavior from work and life samples - while minimizing value based opinions. They proposed a symbiosis between the critical-incident interview (Flanagan, 1954) and questions in the Thematic Apperception Test. Their results indicated that most of the competencies that differentiated outstanding and effective performers from the rest were in the personal (emotional) and interpersonal (social) domains. Consequently, the concept of competency is proposed as a critical differentiator of performance with greater predictive power than intelligence. The basis of the concept of competency lies in the contingent theory of performance, which proposes that maximum performance occurs when the talent of the person is consistent with the needs of the job and the organizational environment (Boyatzis, 1982).

Three groups of competencies that predict effectiveness have been established: cognitive, emotional, and social intelligence (Bray et al., 1974; Boyatzis 1982; Kotter, 1982; Thornton and Byham, 1982; Luthans et al., 1988; Campbell et al., 1970; Spencer and Spencer, 1993; Goleman, 1998; Goleman et al., 2002; Rosier, 2008; Hopkins and Bilimoria, 2008; Koman and Wolff, 2008; Dreyfus, 2008; Williams, 2008; Sternberg, 1996; Boyatzis, 2009, 2017). Multi-

source assessments, also called 360°, were later developed to optimize appraisal of a person's behavioral manifestation of competencies. Goleman and Boyatzis defined these assessment instruments in the Emotional and Social Competency Inventory (ESCI) and its University Edition (ESCI-U). Their empirical development is detailed in Boyatzis (2009 and 2017).

For over 50 years Boyatzis has studied how and why people change in a desired and sustained way. Early work with Kolb helped to develop the first models and set goals for change (1967-1973). Later, with McClelland (1968-1978), Boyatzis introduced the notion of motives, particularly those related to achievement, affiliation, and power. However, it was from 1980 until 1999 that Richard developed ICT, known in those years as self-directed learning (Boyatzis, 1999, 2000; Goleman et al., 2002).

Before ICT, the literature on personal change focused on the effect of a single characteristic; there was little explanation of how change occurred, or whether it was sustainable. In addition, most of these studies only covered relatively short periods of time. Boyatzis's contribution lies in the proposal of a more holistic approach that explains how the change process occurs and how it is necessarily regulated by willpower or intent; and for this reason, it is called intentional change.

Boyatzis established an isomorphism of the intentional change process elements with the concepts of complexity theory, which enables modelling the process of intentional change. The changes are generally non-linear and discontinuous, and are experienced as discoveries or epiphanies. They are organized into patterns of unstable equilibrium governed by specific attractors. The moment of emergence (Holland, 1995) occurs when a tipping point is reached. Finally, the change process also has a fractal multilevel structure that enables this theory to be applied at all human levels: from individuals to dyads, teams, organizations, communities, countries, and global change.

The emotional driver of change in ICT is the discovery of a personal vision or dream - not goals, but rather a deep sense of purpose or calling. At the collective level, it appears as a shared vision. The second discovery is the "real self" - an assessment of one's strengths and weaknesses - and its comparison with the "ideal self" from one's personal vision. It is the difference between the ideal and the real self that creates the tension for change. This leads to the creation of a learning agenda with a joyful eagerness to seek the ideal self and turn it into reality. This is followed by the implementation of this learning agenda in the

form of experimentation and practice with new behaviors, thoughts, feelings, and perceptions. The subsequent sequence of discoveries, involves an iterative cycle in the production of sustainable change.

Throughout the process, it is resonant and trusting relationships that provide the human context for each discovery and tipping point. These helping relationships have led Boyatzis and his colleagues at Case and ESADE to focus since the year 2000 on coaching. Several doctoral theses at Case and ESADE have since been conducted on the topic of coaching. These have helped corroborate the essential role that a person's dreams and vision have in the assimilation and retention of learning in a sustainable way. Physiological and neurological research has shown the neural mechanisms associated with being open to new ideas and learning. These occur when coaching is made "with compassion", i.e., when the coach pays attention to a person's dreams and values and stimulates a sense of hope and possibility. Yet, when the approach to coaching is "for compliance" with a set of goals that must be achieved, the results are dramatically different. Coaching for compliance is perhaps the most serious mistake that parents, teachers, doctors, nurses, and clergy make when guiding a person through a change process (Boyatzis, 2009).

I am on the home stretch now. So, I wish to remind you that at the beginning we agreed that Gardner's contribution helped us develop the intelligence of the future, and with Damasio's psychophysical symbiosis we achieved a more real and integral perspective of human beings. Richard Boyatzis's contribution to knowledge offers an understanding of how dreams help us embrace change and what competencies may be developed in the process to help us achieve those dreams.

My personal understanding of Richard's contribution is intimately linked to the most distinctive traits of his personality - the four C's. Firstly, curiosity, which has led him to inquire about the factors that facilitate change in individuals and groups. Following his mentor David McClelland's advice, Richard has been changing speciality topic every ten years or so. Richard began by focusing on addictive substance abuse, then on competencies and their development (that led him to model his behavioural approach to developing EI), and then he proposed his own change theory. He recently began searching for the neurological underpinnings of his theories and models.

Secondly, 'compassion', his Confucian compassion was undoubtedly influenced by the enormous importance that his father placed on family and

close-knit relationships. This compassion later reemerges in his doctoral thesis, in which love, tenderness, and affection, were instrumental in helping others. Compassion has since played a vital role in the way he generously guides himself into collaborative relationships, firstly with McClelland and Kolb, then with his peers at WSOM, with the enduring collaboration of GLEAD-ESADE, and more recently with Ca Foscari.

Third, his “calling”, in connection with his personal vision and his dream, is to help people change into their ideal selves and contribute to humanity’s sense of hope and opportunity for growth. Delving into what is important and personally relevant is crucial for any pioneer, as well as maintaining consistency despite numerous obstacles and the frustrating disregard and indifference of others.

Lastly, his calling has led him to develop courage, the fourth of his personality traits I emphasise. His mother probably instigated this in him when she urged him to fight tirelessly for his beliefs. Thus, he endured for several years the pain and criticism of being at the frontier of “accepted knowledge”. As a visionary, it is only in the last 10 to 20 years that Richard’s ideas have started to be accepted and considered legitimate, and he is now recognised as a leader in his field.

Curiosity, compassion, calling, and courage embody everything that Richard does to make society more hopeful, enlightened, and compassionate. He helps people and organizations improve their effectiveness, well-being, and growth. Now, let’s enjoy Richard’s lesson!

Dr. Joan Manuel Batista-Foguet,
professor of ESADE-URL.

4

**SPEECH BY DR. RICHARD BOYATZIS,
H.R. Horvitz chair in family business,
and professor of organizational behavior
at Case Western Reserve University (Ohio, U.S)**

Thank you deeply for this honor. Thank you Rector Josep Garrell I Guiu, Director General Eugenia Bieto of ESADE, Dean of Faculty Jonathan Wareham of ESADE, my close friends and colleagues Professors Joan Manuel Batista, Richard Serlavos, Ceferi Soler, Marc Correa, Carlos Losada Marrodan, and students, alumni, and staff. There is no greater honor than to be thought of by one's peers as contributing to their own development - as well as that of the field.

The development of ideas is a rocky path but unlike Odysseus, I seek no home. Instead, I look for discoveries that might help free people to articulate their dreams, feel the passion, and through emotional contagion, excite and inspire others to learn, change, and question. All of this helps people live better lives and helps make society a more humane, just, and beautiful world. In this sense, the heart of my work is about how quality of relationships in terms of hope, compassion, mindfulness, playfulness, and emotions, affects growth, development, learning, and adaptation.

When I reflect on what I have learned during the first 50 years of my professional life, the immediate observation is that key people have helped me at each step. To appreciate what I mean, we are going to do an exercise: so sit back. Think about who helped you the most in your life (not just work) become who you are, or get to where you are? Remember key moments in which you learned something - what were they saying or doing? How did they make you feel? I have done this exercise in about 55 countries on all seven continents. Everybody reacts the same way. You likely thought about a mother, father, grandparent, teacher, early manager, spouse, or partner. You felt a sense of gratitude or pride that they loved you that much, nostalgia, and sadness at their loss. Remember these feelings because I will interpret them later in my remarks about my discoveries. But for now, let me ask you the more profound question: whose list will you be on? After all, there are only two ways to have a legacy in life. Donate to a great university like Ramon Llull, and through the people we have touched and helped. Actually, it is only the people.

Before I launch into what I found and learned, I would like to thank my intellectual guides and mentors. The two who were major mentors and colleagues for decades throughout my life were David McClelland and David Kolb. Without them, I would have never found psychology or the passion I have for it and research. Others who helped in major ways include: Ed Schein, Robert Rosenthal, Ed Hollander, Warren Bennis, Paul Costa and Florence Skelly, Lyle Spencer, John Kotter, Melvin Smith, and Ellen Van Oosten. And my personal inspiration and repeatedly loving wife, Sandy, and son, Mark. You never gave up on me and despite my perpetual preoccupation and years of emotional unavailability, you still are the center of my world!

Discoveries in My Intellectual Life

Discovery One: I have learned that the emotional, social, and cognitive intelligence competencies that distinguish and predict effective leadership, management, and professional job performance can be the DNA of human management systems.

This discovery came from a search for the capabilities that predict effectiveness. We found that competencies can replace skills and personality traits in understanding human capital and predicting life and job outcomes: such as performance and adaptability. This was a warning to test against performance rather than theory or attitude. Leadership is more effective when people are unconsciously driven by needs for the socialized use of power – for the good of others – and when they can demonstrate a variety of competencies. It is based on a theory of job performance that I described in my 1982 book, *The Competent Manager*. A later form of the theory came out as a practitioner book, *Primal Leadership*. ESI behavior predicts effectiveness in leadership, management, and professional jobs, such as engineering, medicine, and dentistry. It predicts engagement, job satisfaction, organizational citizenship, and innovation in every setting in which it is studied and every country. All of this statistical impact is beyond the predictive power of “g” and personality.

The biggest distinction of our work is the concept of a competency (which is a behavioral pattern consisting of actions and intent). In 1974, I was one of the people who developed the *behavioral event interview* from my training with McClelland. We developed thematic analysis from work with McClelland, Kolb, and Freed Bales. I even wrote a textbook about it in 1998 for the reliable and valid coding of these competencies from audio tapes, videotapes of simulations,

and live recordings of meetings. In the 1980s, we began developing informant reports, also known as 360s, to save time in collecting the data from the many sources who observe and interact with a person. In 1995, Dan Goleman and I developed the first version of the ESCI 360, which is either the most used, or one of the two most used, emotional intelligence (EI) measures in practice. Research here at ESADE led by Professor Joan Manuel Batista and Ricard Serlavos has generated many publications in top journals delving deeper into topics such as: why you need to use a response format with 11 choices in Europe while 5-7 work in the rest of the world; professional and personal sources of informant data have dramatically different distributions; and gender differences in the reliability of such 360s are vastly different.

The behavioral research builds on observations of work samples of critical incidents which is a method similar to that used by Henry Mintzberg, a prior recipient of this honor. The specification of the competencies are emotional. Social and cognitive intelligence competencies build on the work of Howard Gardner, another recipient of this honor, in his work on multiple intelligences.

Discovery Two: I have learned that adults can develop these competencies - but not in the way we usually do it in higher education or corporate training.

Studies on the science of learning and our own 39 longitudinal studies of outcome assessment (assessing graduates and comparing them to their own capabilities at entry into the program) show us many potential pedagogies that can help increase the sustained impact of learning. We increase the “dump rate” (or speed of forgetting) by using methods that do not engage the whole student and foster stress. For example, drop the tests to promote retained learning and replace them with performance assessment (knowledge use in context). Insure that a person’s development is based on their personal vision and sense of purpose in life - and not merely reflecting the ought selves imposed on them from parents or teachers. Take steps to test the intentionality of the learning. Vary learning styles in classes and curriculum to engage all types of learners, not merely reflect the learning style preference of the faculty. Design the learning experiences to toggle or cycle back and forth between two dominant neural networks, the task positive and *default mode networks*. Offer class activities that vary in mode and energy level while remembering that the most efficient periodicity of learning is in bursts of 15-20 minutes. Make the development experiences available in convenient and life situation appropriate doses. More of the details of how to design more effective learning experiences appear in the next two discoveries. We documented much of this in our articles over the last

30 years and the *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* 1995 book.

Discovery Three: I have learned that the development of LEAD (the competency development course based on intentional change theory) achieved discovery #2 and showed that others can develop the capability to deliver it in many fields: from management to dentistry, law, engineering, and medicine - and in other universities. This includes the great work of Professor Ricard Serlavos at ESADE over the last 16 years, and Professor Fabrizio Gerli more recently at Ca' Foscari.

In 1979, I first developed the specific curriculum for a master's course and an entire MBA program to develop competencies for the American Management Association. It was not until I became a professor at CWRU that this was realized. In 1989, we launched the competency development course, which some erroneously named Management Assessment and Development. Everyone around me started calling the course by its acronym, MAD. This did not portray the zeal and freedom we created in the course and was another example of my long history of giving things lousy titles! We later called it LEAD, short for Leadership and Executive Assessment and Development.

The course began with a research question: could we develop a course that could help 25 to 35 year-olds develop the competencies that we know from research predict effective leadership and management? Several years later, we had sufficient data to answer, "yes." As the longitudinal evidence spread, people in other universities were fascinated. Our MBA program became the most benchmarked in the US in the early 1990s. We told the story in the 1995 book, *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (another example of an exciting title).

It was my honor when Professor Serlavos, and along with Dean Mendoza and Director General Losada asked me to bring this course to ESADE in 2000. They also hoped we could ignite research about competencies (which by then we were calling emotional and social intelligence) as well as the outcome research. When Professor Joan Manuel Batista got involved, we evolved into a total academic team: research, teaching, and pedagogical innovation.

The excitement and commitment of exploring and learning I experienced from the tens of thousands engaging in one or more of our MOOCs suggests

that the future of effective higher education is in hybrid designs to open access around the world and at low cost - over 720,000 people from over 215 countries enrolled in one of my two MOOCs.

Discovery Four: I have learned that sustained desired change starts in the positive emotional attractor (PEA) and requires more episodes in the PEA than negative emotional attractor (NEA) to keep moving along the stages of intentional change theory.

Sustained desired change is best described and explained as iteratively cycling through a series of five discoveries. Using complexity theory, human sustained change is almost always discontinuous and non-linear. For example, most human behavior and development follows a power curve (i.e., Taylor series) rather than a Gaussian or normal distribution. Vision and shared vision drive change *and* are almost always the source of energy that sustains change. The PEA and NEA are psycho-physiological states that are tipping points moving a person or human group ahead to the next stage of change, and a state in which a person or human group is more open to new ideas, people, and moral concerns. The subsequent stages are seeing your behavior as others do, establishing a learning agenda which is a joyful eager pursuit of something or maintenance of something existing, experimentation, and practice of new thoughts, feelings, or behavior, and lastly, the creation or maintenance of resonant relationships to enable a person or human group to move through the stages of ICT. The work on earlier forms of ICT began with David Kolb in 1967 as *self-directed behavioral change theory*.

ICT is a multi-level complexity based the theory of sustained desired change. As a result, the stages and functioning through the PEA/NEA tipping points occur for sustained desired change at all levels from individual to dyad, team, organization, community, country, and global change. As with any complexity based theory with fractals, something must convey or transfer information (and in the case of human systems also emotions) across levels. In ICT, the two transfer mechanisms are resonant leaders and social identity groups.

The decades of behavioral longitudinal studies mentioned previously (as well as numerous papers examining and citing evidence for ICT at team, organization, and community levels) preceded the neuro-imaging studies - with Tony Jack showing the internal mechanisms supporting the components of ICT.

Discovery Five: I have learned that coaching with compassion is dramatically more effective in helping people grow, change, and develop, than coaching for compliance - and is applicable in all forms of helping and motivating others.

Most coaching is problem focused. Some is person-focused - but with the entire approach based on the coachee's definition of what needs to be done or corrected. We developed an approach called 'coaching with compassion' to stimulate the person's PEA (and the resulting openness to new ideas and learning as well as being in the parasympathetic nervous system and renewal). This contrasts with the typical approaches to coaching, parenting, teaching, therapy, or any form of helping, that motivates others to consider learning, change, or development (which we called 'coaching for compliance' because it arouses the NEA and induces a form of obligation and guilt which makes change or learning about change process less sustainable). Coaching with compassion is based on the activation of psycho-physiological systems when the human body, mind, and spirit is renewing itself - rather than shutting down or defending itself.

We found that by beginning a helping process with the person contemplating their dreams of a desired future (not goals, not strategy, but dreams), a person is more likely to change and continue to pursue development. The 39 longitudinal studies of competency change began with one-third of the time focused on the person's vision. Two fMRI studies with Tony Jack and Angela Passarelli (and others) on the impact of coaching to vision and PEA versus the NEA, replicated the powerful activation of elements of the default mode network, ventral medial prefrontal cortex, and lateral visual cortex. This was consistent with several of Damasio's findings about the role of parts of the limbic system and prefrontal cortex in the emotional response to change.

There is a dramatic change in most people's instincts when helping and the processes recommended by people who are training others to help identify and fix "problems." We find that focusing on the person's vision and building a resonant relationship with the coach is the most evidence-based way to help others - it produces sustained change! Focusing on the problems or the "fix" does not. It does the opposite and thwarts sustained change.

This work is continuing under the auspices of the Coaching Research Lab, directed by Professor Ellen Van Oosten at Case. It will also be featured in a proposed coaching masters course which is currently under review by school, university, and state authorities.

Discovery Six: I have learned that hope, compassion, mindfulness, playfulness, and a walk in nature, are key experiences in resonant relationships and sources of renewal for people in relationships.

There are key experiences in life or work that activate the human body's ability to rebuild itself neutrally through the DMN and hormonally through the PNS. We call this state the PEA or renewal. In it, the human brain works at its best in terms of creativity, processing the most complex issues, and being open to new ideas. In this state, our immune system operates in full and neurogenesis occurs (conversion of neural stem cells to new neurons). To date, although there are individual variations, the five experiences that invoke the PEA state are: (1) mindfulness (i.e., meditation, yoga, prayer to a loving God, physical exercise in moderation, etc.); (2) feeling hopeful about the future; (3) being in caring relationships best described by compassion (i.e., in the Confucian sense, helping others less fortunate, helping elderly professors, being in a loving relationship, and have pets like dogs, cats, horses or monkeys); (4) being playful and laughing; and (5) walking in nature.

The amazing realization is that these are the same (except for walking in nature) experiences that people report in their interactions with the most resonant and effective leaders and other key people in their lives. So building and maintaining resonant relationships is a way to counterbalance the ravages of chronic annoying stress - and rebuild the body, mind, heart and spirit. We wrote about this in a variety of academic papers and practitioner books with Annie McKee called *Resonant Leadership*, and *Becoming a Resonant Leader with Annie and Fran Johnston*.

Possible Future Discoveries

Dan Goleman and I have just developed a new test to help people determine the degree of stress and renewal they are typically experiencing in a week. It also examines the variety of the sources of stress and renewal. We believe, that is hypothesize, that a person needs many doses of renewal in a day. It is better to have four 15 minutes of renewal experiences than a single one-hour episode. We also hypothesize that a variety of renewal experiences is better than repeatedly using the same one (a new possibly overused habit or behavioral addiction).

A Last Thought

While these discoveries have been exciting to me and appear to be useful in igniting others to study these phenomena and helping others create better lives for themselves and others, I would like to return to my opening message. I could not have found any of them without specific people who provoked, cared, and yes, loved me, and worked with me over time to venture into domains I had never considered.

I thank Max Boysen, my physics teacher in high school. I also thank my two longest term mentors and close friends - David McClelland and David Kolb. I thank Carlos Losada for his belief in me and willingness to hire me, then be a friend in pursuit of projects that are at the heart of a Jesuit pursuit of knowledge and caring for others. I thank Ceferi Soler, my first department chair and 'dinner buddy' for guiding me and exploring restaurants and cuisine throughout the Catalan area (and the wine). My curiosity has been provoked and nurtured the most by my two closest colleagues and friends here, Ricard Serlavos and Joan Manuel Batista. Together they have also led me into new arenas of competency research and EI.

I would not have even had a chance to do any of this if not for my father, whose persistent reminder of the central importance of family in our lives has haunted me. And my mother who fought for me against the 'bad' Northern Europeans and Americans.

Again, my deepest gratitude for this honor and may God bless our new adventures and explorations!

Dr. Richard Boyatzis,
H.R. Horvitz chair in family business, and professor
of organizational behavior at Case Western Reserve
University (Ohio, U.S)

5

**DISCURS DEL DR. RICHARD BOYATZIS,
Distinguished University Professor
de la Case Western Reserve University
(Ohio, Estats Units) i titular de la Càtedra
H. R. Horvitz d'Empresa Familiar**

Moltes gràcies de tot cor per aquest honor. Gràcies, Josep Garrell i Guiu, rector; Eugènia Bieto, directora general d'ESADE; Jonathan Wareham, degà del Professorat d'ESADE; els meus estimats amics i col·legues, els professors Joan Manuel Batista, Ricard Serlavós, Ceferí Soler, Marc Correa i Carlos Losada, estudiants, antics alumnes i membres del PAS. No hi ha cap honor més gran que els teus col·legues considerin que has contribuït al seu desenvolupament i al del seu camp d'estudi.

El desenvolupament de les idees és un camí pedregós però, a diferència d'Ulisses, no cerco cap pàtria, sinó nous descobriments que puguin ajudar les persones lliures a expressar els seus somnis, a sentir la passió, la vocació i, a través del contagi emocional, entusiasmar i inspirar els altres a aprendre, a canviar i a fer-se preguntes. Tot això, és clar, per ajudar-los a viure millor les seves vides i contribuir així a construir una societat més humana i un món més just i més bonic. En aquest sentit, l'essència del meu treball és estudiar de quina manera la qualitat de les relacions en termes d'esperança, compassió, *mindfulness*, jocositat i emocions afecten el creixement, el desenvolupament, l'aprenentatge i l'adaptació.

Quan reflexiono sobre tot el que he après en aquests primers cinquanta anys de vida professional, immediatament m'adono que hi ha hagut persones decisives que m'han ajudat en cada etapa del camí. Per ponderar el que vull dir, us proposo un exercici: "Relaxeu-vos. Penseu en qui us ha ajudat més en la vida (no només laboralment) perquè avui sigueu qui sou o hagueu arribat on sou ara. Recordeu els moments decisius en què vau aprendre alguna cosa: Què

us van dir o què van fer? Com us van fer sentir?” He realitzat aquest exercici en 55 països dels cinc continents. La gent sempre reacciona de la mateixa manera. Probablement, heu pensat en una mare, en un pare, en uns avis, en un professor, en un jove directiu, el cònjuge o la parella. Vau experimentar una sensació de gratitud o d'orgull perquè us van estimar molt, i de nostàlgia i tristesa quan els vau perdre. Recordeu aquests sentiments perquè més endavant els interpretaré en fer algunes observacions sobre els meus descobriments. Però, de moment, permeteu-me que us plantegi una qüestió més profunda: En la llista de qui apareixeries tu? Comptat i debatut, només hi ha dues formes de deixar un llegat a la vida. Donar a una gran universitat com la Ramon Llull, i la llista de les persones que hem influït i ajudat. De fet, l'important són les persones.

Abans de començar a parlar del que he descobert i après, vull donar-ne les gràcies als meus guies i mentors intel·lectuals. Els dos principals mentors de la meua vida, que han estat col·legues meus durant dècades, són en David McClelland i en David Kolb. Sense ells, mai no hauria descobert la psicologia o la passió que sento per ella i per la recerca. D'altres persones que m'han ajudat decisivament són Ed Schein, Robert Rosenthal, Ed Hollander, Warren Bennis, Paul Costa, Florence Skelly, Lyle Spencer, John Kotter, Melvin Smith i Ellen Van Oosten. I, naturalment, les meves fonts d'inspiració personal, la meua estimada esposa Sandy i el meu fill Mark. Sempre heu estat al meu costat i, malgrat la meua ocupació constant i tants anys de nul·la disponibilitat emocional, encara sou el centre del meu món!

Descobriments de la vida intel·lectual

Primer descobriment: He après que les competències de la intel·ligència emocional, social i cognitiva que distingeixen i prediuen l'efectivitat en el lideratge, la gestió i l'acompliment laboral professional poden ser l'ADN dels sistemes de gestió dels recursos humans.

Aquest descobriment es va evidenciar quan miràvem de trobar aquelles capacitats que prediuen l'efectivitat. Vàrem descobrir que les competències poden substituir habilitats i trets de la personalitat per entendre el capital humà i predir els resultats a la vida personal i a la feina, com ara l'acompliment i la innovació. Fou una indicació que la comprovació de la capacitat s'hauria de fer respecte de l'acompliment, i no teòricament o en relació amb l'actitud. El lideratge és més efectiu quan les persones des del poder es mouen inconscientment per necessitats socials –per al bé dels altres– i quan poden exhibir una gran varietat

de competències. Això es basa en una teoria de l'acompliment laboral que vaig descriure l'any 1982 al meu llibre *The Competent Manager*, que més tard adoptaria la forma d'un manual pràctic, *Primal Leadership*. El comportament emocionalment i socialment intel·ligent prediu l'efectivitat en el lideratge, en la gestió i en determinades activitats professionals, com l'enginyeria, la medicina o l'odontologia. Prediu la implicació, la satisfacció laboral, l'organització ciutadana i la innovació en tots els contextos en què s'estudia i a tots els països. Aquest impacte estadístic va més enllà del poder predictiu que poguéu tenir el "factor g" de la intel·ligència o els trets de la personalitat.

La característica distintiva principal del nostre treball és el concepte de "competència" com a patró de conducta que basat en accions i intencions. L'any 1974, gràcies a la formació que vaig rebre de McClelland, vaig ser una de les persones que van desenvolupar l'entrevista d'incidentes crítics (*behavioral event interview*). Vàrem desenvolupar l'anàlisi temàtica a partir del treball conjunt realitzat amb David McClelland, David A. Kolb i Robert F. Bales. Fins i tot vaig escriure un llibre de text sobre la matèria l'any 1998, per a la codificació fiable i vàlida d'aquestes competències a partir de cintes d'àudio, vídeos de simulacions i enregistraments en directe de diverses reunions. Als anys vuitanta, vàrem començar a desenvolupar informes de *feedback*, que avui es coneixen com de 360°, per estalviar temps en la recollida de dades de les nombroses fonts que observen una persona i interaccionen. L'any 1995, Dan Goleman i jo vàrem desenvolupar la primera versió de l'ESCI 360, que és l'instrument de mesurament de la intel·ligència emocional (IE) més utilitzat o un dels més utilitzats a la pràctica. La recerca impulsada des d'ESADE pels professors Joan Manuel Batista i Ricard Serlavós ha generat molts articles que s'han publicat als *journals* més importants, aprofundint sobre en temes com ara: Per què hauríem d'utilitzar un format de resposta d'11 opcions a Europa, quan la resta del món en fa servir els de 5 o 7? Per què és radicalment diferent la distribució de les dades dels informadors de fonts professionals i personals? I les enormes diferències de gènere pel que fa a la fiabilitat d'aquests 360°.

La nostra proposta de recerca sobre la conducta humana es basa en les observacions d'incidentes crítics en l'entorn laboral, que és un mètode similar al de Henry Mintzberg, que també fou investit doctor *honoris causa* per aquesta universitat. Les competències que es van identificar com a rellevants van ser de tipus emocional. Les competències de la intel·ligència social i cognitiva es basen en el treball sobre les intel·ligències múltiples de Howard Gardner, també receptor d'aquest honor.

Segon descobriment: He après que els adults poden desenvolupar aquestes competències, però no de la forma com ho fem nosaltres en l'educació superior o en la formació directiva

Els estudis pedagògics i els nostres propis 39 estudis longitudinals sobre l'avaluació de resultats (avaluant graduats i comparant les seves capacitats amb les que tenien en començar el programa) ens mostren moltes possibles pedagogies que ens poden ajudar a incrementar l'impacte en un aprenentatge sostenible. Avui, malauradament, estem incrementant el "dump rate", és a dir, la velocitat d'oblidar, perquè utilitzem mètodes que no impliquen l'estudiant de forma holística i que, en canvi, fomenten l'estrès. Per exemple, per promoure la retenció de l'aprenentatge, hauríem de reduir l'ús de tests i substituir-los per avaluacions de l'acompliment (relacionades amb l'aplicació dels coneixements en el seu context). També hauríem d'assegurar que el desenvolupament d'una persona es basés en la seva visió personal i en el seu propòsit a la vida, i no merament en el reflex de la visió imposada pels pares i pels mestres (*ought self*). Hauríem d'adreçar els nostres esforços cap a l'avaluació de la intencionalitat de l'aprenentatge. A més, seria convenient variar els estils d'aprenentatge a les classes i en els programes d'estudis per involucrar tots els estils d'aprenentatge, i no limitar-se a reflectir les preferències dels diferents estils d'aprenentatge del professorat. Hauríem de dissenyar les experiències d'aprenentatge que permetin alternar o oscil·lar entre les dues xarxes neuronals dominants, la xarxa neuronal de les tasques positives (*task-positive network*) i la xarxa neuronal per defecte (*default-mode network*). Durant la classe, hauríem també d'oferir activitats que variessin en la forma i en el nivell d'energia, tenint en compte que l'aprenentatge esdevé més efectiu quan es dosifica en períodes de 15-20 minuts. Finalment, és convenient també facilitar les experiències de desenvolupament en les dosis convenientes i apropiades a la situació vital de cadascú. En els dos descobriments següents, facilitem més detalls sobre com dissenyar unes experiències d'aprenentatge més efectives.

Hem documentat gran part d'aquestes conclusions als articles que hem publicat al llarg dels darrers 30 anys i al llibre *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, de 1995.

Tercer descobriment: He après que el desenvolupament del programa LEAD (el curs sobre desenvolupament de competències basat en la teoria del canvi intencional) ha permès evidenciar el que acabem de dir en el segon descobriment. S'ha demostrat que aquest programa es pot aplicar en molts camps, des del management fins a l'odontologia, el dret, l'enginyeria o la

medicina, i que es pot implementar en altres universitats, com es pot veure en la gran labor que ha acomplert el professor Ricard Serlavós a ESADE als darrers 16 anys i el professor Fabrizio Gerli més recentment a Ca' Foscari.

L'any 1979, vaig dissenyar per primera vegada un pla d'estudis per a un màster i un programa MBA sencer que tenia com a objectiu el desenvolupament de competències, per a l'Associació Americana de Management. Però no fou fins que em vaig incorporar com a professor de la CWRU que aquest projecte va començar a fer-se realitat. El 1989, vàrem llançar el curs de desenvolupament de competències, que amb poc encert vaig anomenar *Management Assessment and Development*, perquè els meus col·laboradors van començar a anomenar el curs amb les seves sigles en anglès, MAD (que vol dir "boig"), nom que no feia justícia a l'entusiasme i a la llibertat que hi promovíem. Un exemple més d'una llarga història meva de denominacions desastroses. Més endavant el vàrem anomenar LEAD, sigla que respon a la denominació *Leadership and Executive Assessment and Development*.

El curs partia d'una pregunta de recerca: Podem desenvolupar un curs que ajudi els joves de 25-35 anys a desenvolupar les competències que, gràcies a les nostres recerques, sabem que prediuen un lideratge i una gestió efectius? Pocs anys més tard, ja disposàvem de dades suficients per respondre-hi afirmativament. A mesura que s'anava augmentant l'evidència que mostraven els estudis longitudinals, persones d'altres universitats en quedaven fascinades. El nostre programa MBA es va convertir en el referent principal dels Estats Units a principi dels anys noranta. Vàrem deixar constància d'aquesta història l'any 1995, a *Innovations in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (un altre exemple de títol inspirador).

Fou per a mi un honor que el professor Serlavós, junt amb el degà Xavier Mendoza i el director general Carlos Losada, em demanés de portar aquest curs a ESADE l'any 2000. Desitjaven també poder incentivar la recerca sobre les competències (que ja llavors anomenàvem competències d'intel·ligència emocional i social) i sobre els beneficis del seu desenvolupament. La incorporació del professor Joan Manuel Batista al grup va permetre transformar-nos en un equip acadèmic complet: recerca, docència i innovació pedagògica.

L'entusiasme i el compromís d'explorar i aprendre que he observat en els milers d'estudiants que han participat en un o més dels nostres MOOC (*massive open online courses*) em fa pensar que el futur de l'educació superior efectiva passa per disposar d'uns programes amb uns dissenys híbrids,

que permetin un accés obert arreu del món i que siguin de cost baix –en un dels meus MOOC, s’hi van apuntar més de 720.000 estudiants de 215 països.

Quart descobriment: He après que el canvi desitjat i sostenible comença amb l’activació de l’atractor emocional positiu (positive emotional attractor, PEA), activació que ha de ser més freqüent que la de l’atractor emocional negatiu (negative emotional attractor, NEA), factor clau per avançar al llarg de les diverses etapes de la teoria del canvi intencional (ICT).

El canvi desitjat i sostenible es descriu i s’explica millor com el cicle iteratiu que passa per cinc descobriments (o fases). Segons la teoria de la complexitat, el canvi personal sostingut gairebé sempre és discontinu i no lineal. Per exemple, gran part del desenvolupament i del comportament humà no segueix una distribució normal o de Gauss, sinó que s’assembla més a una corba exponencial (com en el cas de les sèries de Taylor). A la primera fase, es defineix la visió. La visió i la visió compartida dirigeixen el canvi i gairebé sempre són la font d’energia que el sosté. El PEA i el NEA són estats psicofisiològics que marquen el punt d’inflexió que impulsa una persona o un grup humà cap a la fase següent del canvi i, al mateix temps, són estats en què una persona o un grup humà es mostren més oberts a noves idees, persones i inquietuds morals. Les fases següents del cicle consisteixen a analitzar la valoració que fan els altres del nostre propi comportament; establir una agenda d’aprenentatge orientada a perseguir, de forma alegre i apassionada, una cosa nova, o a conservar alguna cosa que ja existeix; experimentar i practicar nous pensaments, sentiments o comportaments, i, finalment, crear o mantenir relacions ressonants amb altres persones, que permetin avançar per les diferents etapes de la teoria del canvi intencional (ICT). Vàrem començar a treballar amb les primeres formulacions d’aquesta teoria amb David Kolb l’any 1967, que llavors vàrem anomenar *teoria del canvi de comportament autodirigit (self-directed behavioral change theory)*.

La ICT és una teoria multinivell, basada en la complexitat, del canvi desitjat i sostenible. Així doncs, el pas per les fases i pels punts d’inflexió del PEA i el NEA que permeten el canvi volgut i sostingut es pot produir a tots els nivells. El canvi pot ser a escala individual o en parella, en equip, a tota una organització, en una comunitat, en un país, o bé a escala global. Com succeeix amb qualsevol teoria basada en la complexitat amb fractals, hi ha d’haver mecanismes que permetin transmetre o transferir la informació (i també les emocions, en el cas dels sistemes humans), entre els diversos nivells. En el cas de la ICT, els dos mecanismes de transferència són els líders ressonants i els grups d’identitat social.

Algunes dècades d'estudis longitudinals sobre el comportament i nombroses publicacions que han constatat evidències empíriques sobre la ICT a nivell d'equip, d'organització i de comunitat van ser l'avantsala dels estudis amb neuroimatges realitzats amb Tony Jack, els quals van evidenciar els mecanismes interns que avalaven els components de la ICT.

Cinquè descobriment: He après que el coaching amb compassió és molt més efectiu a l'hora d'ajudar les persones a créixer, canviar i desenvolupar-se que el coaching per obligació (compliance) i que és aplicable en totes les formes d'ajuda i de motivació dels altres.

La major part del *coaching* se centra en els problemes. És cert que hi ha algun *coaching* que se centra en les persones, però, de fet, l'enfocament se sol basar en la definició d'allò que el participant considera que cal fer o corregir. A diferència d'aquest tipus de *coaching*, nosaltres hem desenvolupat un enfocament denominat "*coaching amb compassió*" per estimular el PEA (que fa que s'obri a noves idees i aprenentatges i li permet renovar-se, mantenint-se en el sistema nerviós parasimpàtic). El *coaching amb compassió* contrasta amb els típics enfocaments de *coaching*, com l'educació parental, docent o terapèutica, o amb qualsevol altra forma d'ajuda que empenyi la persona a l'aprenentatge, al canvi o al desenvolupament personal. Aquest tipus de *coaching* l'anomenem "*coaching per obligació*", el qual provoca l'activació del NEA i indueix una mena d'obligació i culpabilitat que fa que el procés de canvi o d'aprenentatge sigui menys sostenible en el temps. El *coaching amb compassió* es basa en els sistemes psicofisiològics que s'activen quan el cos humà, la ment i l'esperit es renoven a si mateixos, en compte de desactivar-se o de posar-se en estat de defensa.

Vàrem descobrir que si iniciem un procés d'ajuda a una persona considerant els seus somnis sobre un futur que desitja (no els seus objectius ni l'estratègia per assolir-los, sinó els seus somnis), és més probable que aquesta persona canviï i persisteixi en la cerca del seu desenvolupament. Els 39 estudis longitudinals de canvi de competències dedicaven inicialment una tercera part del temps a la visió de la persona. Dos estudis de FMRI (*functional magnetic resonance imaging*), realitzats amb Tony Jack i Angela Passarelli, i altres estudis sobre l'impacte del *coaching* en la visió i del PEA enfront del NEA van confirmar els resultats sobre la forta activació dels elements de la xarxa neuronal per defecte (*default-mode network*, DMN), del còrtex prefrontal medial ventral i del còrtex visual lateral. Aquests resultats eren coherents amb algunes de les conclusions de Damasio sobre el rol de determinades parts del sistema límbic i del còrtex prefrontal en la resposta emocional al canvi.

Hi ha un canvi espectacular en els instints de la majoria de les persones quan ajuden a altres en el procés de canvi, i també en els processos que s'utilitzen per ajudar-les a identificar i resoldre "problemes". Hem descobert que centrarnos en la visió de cada persona i construir una relació ressonant amb el coach resulta la millor manera d'ajudar els altres -produeix un canvi que se sosté en el temps! Mentre que centrar-se en els problemes i en "el que s'ha d'arreglar", no. Aquest enfocament té l'efecte contrari i impedeix el canvi sostenible.

Aquest treball continua sota els auspicis del Coaching Research Lab, dirigit per la professora Ellen Van Oosten de Case. També s'inclourà en una proposta de Màster de Coaching, que ara és objecte de revisió per part de les autoritats corresponents de la Facultat, de la Universitat i de l'Administració.

Sisè descobriment: He après que l'esperança, la compassió, la mindfulness, la playfulness i caminar per la natura són experiències essencials en les relacions ressonants i fonts de renovació per a les persones en les seves relacions.

Hi ha experiències essencials en la vida o en la feina que activen la capacitat del cos humà per reconstruir-se neuronalment -neurogènesi- a través de la xarxa DMN i hormonalment a través del sistema nerviós parasimpàtic (PNS). Anomenem aquest estat PEA (*positive emotional attractor*) o estat de renovació. Quan s'activa, el cervell humà treballa en condicions òptimes en termes de creativitat, processant les qüestions més complexes i restant obert a noves idees. En aquest estat, el nostre sistema immunològic opera a ple rendiment i es produeix la neurogènesi (la conversió de cèl·lules mare neurals en noves neurones). Fins avui, encara que hi ha algunes variacions a escala individual, les cinc experiències que invoquen l'estat de PEA són: 1) la *mindfulness* (és a dir, la meditació, el ioga, l'oració a un Déu que estima, l'exercici físic moderat, etc.); 2) sentir-se esperançats pel futur; 3) mantenir unes relacions afectuoses, que es descriuen millor amb la compassió (per exemple, en el sentit confucià, ajudant els més desfavorits, assistint els professors més grans o tenint relacions amistoses, i tenir animals de companyia, com ara gossos, gats, cavalls o micos); 4) ser juganers i alegres, i 5) caminar per la natura.

La constatació sorprenent és que aquestes són les mateixes experiències (excepte la de caminar per la natura) que la gent reporta en les seves interaccions amb els líders més ressonants i efectius i d'altres persones en la seva vida. Així doncs, construir i mantenir unes relacions ressonants són una forma per contrarestar els efectes de l'estrès crònic i enutjós i per reconstruir el cos, la ment, el cor i l'esperit. Hem deixat constància de tot plegat en diversos

articles acadèmics i manuals com *Resonant Leadership*, escrit amb Annie McKee, i *Becoming a Resonant Leader*, escrit amb Annie McKee i Fran Johnston.

Possibles descobriments futurs

Dan Goleman i jo hem desenvolupat un nou test per ajudar les persones a determinar el grau d'estrès i de renovació que experimenten habitualment en una setmana. També hem examinat la varietat de les fonts d'estrès i de renovació. La nostra hipòtesi és que una persona necessita moltes dosis de renovació cada dia. És millor tenir quatre experiències de renovació de 15 minuts cadascuna que un únic episodi d'una hora. També sostenim la hipòtesi que és millor tenir diverses experiències de renovació que utilitzar repetidament la mateixa (anàlogament al que seria abusar d'un hàbit o una addicció).

Una reflexió final

Per bé que aquests descobriments han estat apassionants i útils per a mi com a estímul per continuar estudiant-los i, alhora, ajudar a millorar les vides dels altres, voldria reprendre el meu missatge inicial. No els podria haver descobert sense moltes de les persones que m'han animat, m'han cuidat i, sí, també estimat, i que han treballat amb mi al llarg de tot aquest temps perquè m'aventurés a endinsar-me en uns dominis que mai no hauria pres en consideració.

Vull donar les gràcies a Max Boysen, el meu professor de física de l'institut. I també als meus dos mentors de sempre, els amics David McClelland i David Kolb. Gràcies a Carlos Losada per haver confiat en mi i decidir contractar-me, i ser un bon amic cercant projectes que són nuclears en l'aposta jesuïta pel coneixement i per l'atenció als altres. I també gràcies a Ceferí Soler, el meu primer director de departament i "company de sopars", per haver-me ajudat a conèixer els restaurants i la cuina (i el vi) de la regió catalana. La meva curiositat s'ha sentit desvetllada i nodrida pels meus dos col·legues d'aquí, els bons amics Ricard Serlavós i Joan Manuel Batista. Tots dos m'han introduït en nous camps de recerca sobre les competències i la intel·ligència emocional.

No hauria tingut l'oportunitat de fer res d'això si no hagués estat pel meu pare, que m'insistia reiteradament en la importància fonamental de la família en les nostres vides, i això sempre ho he tingut present. I la meva mare, que em va defensar dels "mals" americans i europeus del nord.

Acabo reiterant el meu agraïment més profund per aquest honor. I que Déu beneeixi les nostres noves aventures i recerques!

Dr. Richard Boyatzis,
Distinguished University Professor de la Case Western Reserve University
(Ohio, Estats Units) i titular de la Càtedra H. R. Horvitz d'Empresa Familiar

6

**DISCURS DEL
DR. JOSEP MARIA GARRELL,
rector magnífic de la
Universitat Ramon Llull**

Agraïments i felicitacions

No puc començar la cloenda d'aquest emotiu acte de concessió del doctorat *honoris causa* de la Universitat Ramon Llull al Dr. Richard Boyatzis de cap altra manera que no sigui amb unes paraules d'agraïment i de felicitació.

Felicitar en primer lloc el professor Boyatzis per aquest doctorat *honoris causa* que acaba de rebre de la nostra Universitat a proposta d'ESADE. No allargaré innecessàriament les meves paraules repetint els mèrits, o alguns dels mèrits, que el padrí del nou doctor *honoris causa*, i bon amic comú, ha descrit a bastament ara fa una estona. Poques persones reuneixen una trajectòria tan singular i tan brillant com la del professor Boyatzis. És per a nosaltres, per a aquesta Escola i per a tota la Universitat, un gran honor que el professor Boyatzis hagi volgut acceptar aquest guardó i, per tant, enfortir la seva relació amb la nostra Universitat. És per això que cal dir moltes gràcies! També poques persones tenen la sensibilitat, i alhora la generositat, de deixar-se honorar per les persones que les admiren, i fer-ho amb total naturalitat. Poques, també, tenen l'oportunitat i el goig de fer-ho rodejats de la seva família, a qui vull fer extensiva la meua felicitació i el meu agraïment. Felicitats, doncs, professor Boyatzis, i gràcies per acceptar la nostra proposta.

Deia que aquest guardó no farà res més que ampliar i intensificar una relació que, com ha comentat el padrí, ve de lluny o de molt lluny. És cert que, de vegades, les universitats honorem persones que estan allunyades de la nostra realitat, del nostre dia a dia, però que són referents. Però també és cert que hi ha vegades en què ho fem a persones que tenim a prop. I les dues maneres,

els dos enfocaments, són compatibles: són referents i tenim el goig de comptar-les entre els nostres. He pogut ser testimoni del profund respecte i estima de moltes persones d'ESADE cap al professor Boyatzis, i això és bo, és molt bo. Avui honorem un brillant científic i professor, però també honorem un col·laborador i un amic. Així ho hem pogut veure i notar amb la mirada emocionada del Dr. Batista Foguet.

També és just, i alhora és imprescindible, felicitar i agrair a l'Escola que ha pres la iniciativa d'aquest doctorat honoris causa, i fer extensiva la felicitació a tot el seu claustre, si bé deixeu-me que ho personalitzi en l'equip directiu i molt especialment en la directora general de la institució, la Dra. Eugènia Bieto. Sovint la responsabilitat de les institucions d'educació superior i de recerca no s'acaba fent la seva tasca ordinària, la tasca del dia a dia, sigui la seva tasca formativa o la seva tasca de recerca. La responsabilitat de les institucions educatives s'estén a molts altres aspectes i, entre d'altres, està el fet de contribuir a generar referents. Referents intel·lectuals que poden ajudar a d'altres en la seva orientació. Totes les escoles i facultats d'una universitat han de jugar aquest paper. I ESADE, d'una manera especial, sempre l'ha jugat. Avui, junts, contribuïm a assenyalar un referent, un nou referent, en la persona i la trajectòria del professor Boyatzis. Gràcies Dra. Bieto per liderar l'equip que ha pres la iniciativa.

Algunes idees que m'agradaria destacar

Són moltes les coses importants que avui s'han dit aquí de l'obra i pensament del Dr. Boyatzis, ja sigui ell mateix en la seva brillant conferència d'acceptació del doctorat, o bé a través de la glossa que n'ha fet el Dr. Batista-Foguet. Com que no voldria allargar la meua intervenció, els convidaria a rellegir, tan bon punt en tinguin ocasió, els dos parlaments. No obstant, no puc deixar passar aquesta oportunitat per subratllar alguna idea del que s'ha dit.

Podria quedar-me amb moltes coses, com ara l'humil i savi agraïment que el professor Boyatzis ha fet a molta gent. Començant per la seva família, per acabar amb els seus mestres i amics, tot passant pels seus companys en aquesta Escola i a tots els que varen fer possible que aquesta col·laboració comencés cap a l'any 2000. També em podria quedar amb allò pel qual és ben conegut, i que és l'impacte del seu treball en el lideratge, especialment el lideratge de les

organitzacions, tot i que és aplicable a d'altres camps. El que ens ha dit sobre la constatació que l'efectivitat del lideratge està fortament correlacionada amb un (cito textualment) "comportament emocionalment i socialment intel·ligent", hauria de fer trontollar molts principis enquistats en, encara massa, persones i organitzacions. Però m'aturaré breument en les reflexions que ell mateix, o el Dr. Batista-Foguet a través de la laudatio, ens ha aportat a la primera de les missions de tota universitat: el binomi ensenyament-aprenentatge. No en va, el professor Boyatzis és un innovador, també, com a professor.

Destacaré només dues idees.

La primera parla de motivació. El professor Boyatzis ens esperona a intentar assegurar que el desenvolupament de cada persona es posi al servei de la seva personal visió de la vida, al servei del que personalment es vulgui proposar en la seva vida. I, d'aquesta manera, ens alerta dels riscos que el desenvolupament de les persones estigui pilotat, externament, per les visions dels altres sobre el subjecte del desenvolupament. A tall d'exemple, els professors i els tutors haurien d'acompanyar l'estudiant en el seu camí, i mai forçar-lo a agafar un camí en el qual dubta. I afegeix que, i cito textualment, "vàrem descobrir que si iniciem un procés d'ajuda a una persona considerant els seus somnis sobre un futur que desitja (no els seus objectius ni l'estratègia per assolir-los, sinó els seus somnis) és més probable que aquesta persona canviï i persisteixi en la cerca del seu desenvolupament". I, per si a algú li quedés algun dubte, ho justifica a través dels canvis hormonal i neurològics que es poden observar. Dit d'una altra manera, si un persegueix els seus somnis, i ho fa amb una actitud constructiva, una actitud amable, és molt probable que trobi l'energia per aprendre i per canviar.

La segona idea que voldria subratllar tracta de mètode, del mètode docent. El professor Boyatzis ens deia que "seria convenient variar els estils d'aprenentatge a les classes i en els programes d'estudis per involucrar tots els estils d'aprenentatge, i no limitar-se a reflectir les preferències dels diferents estils d'aprenentatge del professorat". Ens parlava del conegut concepte recollit en la teoria del canvi intencional. I afegia "he après que el canvi desitjat i sostenible comença amb l'activació de l'atractor emocional positiu, activació que ha de ser més freqüent que la de l'atractor emocional negatiu, i això és un factor clau per avançar al llarg de les diverses etapes de la teoria del canvi intencional". Són reflexions

importants amb conseqüències directes en el dia a dia de tota institució educativa.

De fet, i sigui per la primera o per la segona idea que he volgut subratllar, el Dr. Batista-Foguet ens deia que el professor Boyatzis havia estudiat el perquè i el com les persones canvien de forma volguda i de manera sostinguda en el temps. I afegia que la contribució del professor Boyatzis ens permet comprendre el rol positiu dels nostres somnis a obrir-nos als canvis, i a desenvolupar competències que faciliten que els somnis es puguin convertir en realitat.

Cloenda

Vaig acabant, i ho voldria fer posant en evidència una realitat que no ens pot passar desapercebuda; i que, de fet, ens l'ha fet observar el Dr. Batista-Foguet a l'inici de les seves paraules. El Dr. Boyatzis ha citat avui moltes persones. Gent d'aquí i gent de fora. Algunes de les persones d'aquí, avui ens han pogut acompanyar, d'altres no. Però ha citat tres persones que també han estat distingides com a doctors honoris causa per aquesta Universitat. I ho ha fet per emmarcar el seu treball, per agrair les seves contribucions. Per ordre cronològic han estat el Dr. Henry Mintzberg, l'any 2008, a proposta d'aquesta Escola i apadrinat pel Dr. Xavier Mendoza; el Dr. Antonio Damasio, l'any 2010, a proposta de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i l'Esport Blanquerna i apadrinat pel Dr. Ignasi Ivern; i el Dr. Howard Gardner, l'any 2016, a proposta -també- de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i l'Esport Blanquerna i apadrinat pel Dr. Josep Gallifa. Un fet, com deia, que no ens pot passar desapercebut per l'especial significat que té. Manllevant una idea del Dr. Batista-Foguet, (i cito textualment) "aquesta seqüència no és accidental, sinó que il·lustra més aviat la visió d'aquesta universitat envers el futur i la inversió en el desenvolupament personal del nostre alumnat".

Deixin-me que clogui aquest acte amb unes paraules del nostre homenatjat. El Dr. Boyatzis deia al principi del seu parlament unes paraules breus però gens lleugeres. Ens deia que "el desenvolupament de les idees és un camí pedregós", i que el que ell busca són (en les seves paraules) "nous descobriments que puguin ajudar a les persones lliures a expressar els seus somnis, a sentir

la passió, la vocació i, a través del contagi emocional, entusiasmar i inspirar els altres a aprendre, a canviar i a fer-se preguntes”.

Moltes gràcies per la seva atenció.

Josep Maria Garrell i Guiu
Rector de la Universitat Ramon Llull

7

**SPEECH BY
DR. JOSEP MARIA GARRELL,
rector of the Ramon Llull University**

Thanks and congratulations

I can only begin the close of this emotional act of awarding the doctorate *honoris causa* from the Ramon Llull University to Dr. Richard Boyatzis with words of gratitude and congratulations.

The first thing we must do is to give our congratulations. We have to congratulate Professor Boyatzis for this *honoris causa* doctorate that he has just received from our University on a proposal from ESADE. I will not take up time unnecessarily by repeating the merits, or some of the merits, which the promoter of the new doctor *honoris causa*, and our good mutual friend, has just described in detail. Few people have such a unique and brilliant career as Professor Boyatzis. It is a great honour for all of us at this school, and for the entire University, that Professor Boyatzis has agreed to accept this award, thereby strengthening his relationship with our University. For that reason we must thank you from the bottom of our hearts.

Few people have the sensitivity, and the generosity, to allow themselves to be honoured by the people who admire them, and to do so naturally. Few, too, have the chance and the joy to do so while surrounded by their family, whom I also want to congratulate and to thank. Congratulations, then, Professor Boyatzis, and thanks for accepting our proposal.

I was saying that this award will simply extend and intensify a relationship which, as the promoter said, goes back a long, long way. It is true that universities sometimes honour people who have little connection with our everyday lives, but are references. However, it is also true that there are times when we honour people to whom we feel very close. Either way, both approaches are compatible: they are references and we are pleased to count them as our friends and allies. I have been able to see for myself how many people from ESADE have deep respect and esteem for Professor Boyatzis, and that is a very good thing.

Today we honour not only a brilliant scientist and professor, but also a collaborator and a friend. We were able to see this clearly in Dr. Batista Foguet's emotional look.

It is also fair, indeed essential, to congratulate and thank the school that has taken the initiative of this doctorate honoris causa, and extend our congratulations to all of its teaching staff, but allow me to personalise it in the management team and particularly in the person of the institution's general manager, Dr. Eugenia Bieto. Often, the responsibility of higher education and research institutions extends beyond their ordinary day-to-day activity, be it educational or research work. The responsibility of the educational institutions extends to many other aspects, and among others, it is the fact of contributing to generate references. Intellectual references that can help to guide others. All the schools and faculties of a university must play this role. And ESADE has always played it in its own special way. Today, together, we are helping to point out a reference, a new point of reference, in the person and the career of Professor Boyatzis. Thank you Dr. Bieto for leading the team that has taken this initiative.

Some ideas that I would like to emphasize

Many important things have been said today about the work and thought of Dr. Boyatzis, either by himself in his brilliant talk accepting the doctorate, or through the outline of merits made by Dr. Batista Foguet. Since I do not want to speak for too long, I would invite you to read both speeches again, as soon as you can. That said, I would like to take this opportunity to underline a couple of ideas from what we have heard today.

I could mention many things, such as the humble and wise thanks that Professor Boyatzis has given to so many people. Starting with his family, and ending with his teachers and friends, taking in his colleagues in this school and everyone who made it possible for this collaboration to begin back in 2000.

I could also dwell upon something that is no mystery to anyone here - the impact of his work on leadership, especially the leadership of organisations, although it is also applicable to other fields. What he has told us about the observation that the effectiveness of leadership is closely correlated with (and I quote) "emotionally and socially intelligent behaviour," should shake many of the principles that are still all too embedded in people and organisations. But I will focus briefly on the thoughts that he himself, or Dr. Batista-Foguet through the laudatio, have contributed to the first of the missions of any university: the teaching-learning binomial. Not surprisingly, Professor Boyatzis is an innovator too, as a teacher.

I will highlight only two ideas.

The first speaks of motivation. Professor Boyatzis spurs us on to ensure that everyone's development should be placed at the service of their personal vision of life, at the service of what they personally want to propose in their life. In this way, he warns us of the risks of people development being driven, from the outside, by other people's views on development. To give you an example, teachers and tutors should accompany students on their way, and never force them to take a path about which they have doubts. And he adds that, and I quote, "We found that by beginning a helping process with the person contemplating their dreams of a desired future (not goals, not strategy, but dreams), a person is more likely to change and continue to pursue development." And, in case anyone still has any doubts, he justifies it through the hormonal and neurological changes that can be observed. In other words, if a person pursues their dreams, he does this with a constructive and friendly attitude, they are very likely to find the energy to learn and change.

The second idea that I would like to emphasise concerns method, specifically the teaching method. Professor Boyatzis told us that "it would be desirable to vary learning styles in classes and curriculum to engage all types

of learners, not merely reflect the learning style preference of the faculty." He talked about the well-known concept included in the theory of intentional change. And he added, "I have learned that sustained desired change starts in the positive emotional attractor and requires more episodes than the negative emotional attractor to keep moving along the stages of intentional change theory." These are important reflections with direct consequences in the day-to-day running of every educational institution.

In fact, both for the first and the second idea that I wanted to underline, Dr. Batista-Foguet has told us that Professor Boyatzis had studied why and how people change in an intended and sustained way over time. And he added that Professor Boyatzis' contribution helps us to understand the positive role of our dreams in opening ourselves to changes, and developing skills that make our dreams come true.

Closing words

I am coming to the end now, and I would like to highlight a reality that cannot go unnoticed; in fact, this was already said by Dr. Batista-Foguet at the beginning of his speech. Dr. Boyatzis has mentioned many people today. People from here and from abroad. Some of the people from here were able to be with us today, others were not. But he has mentioned three people who have also been distinguished with honorary doctorates from this university. He did this as a way of framing their work, thanking them for their contributions. In chronological order they were Dr. Henry Mintzberg, in 2008, at the suggestion of this school and sponsored by Dr. Xavier Mendoza; Dr. Antonio Damasio, in 2010, on a proposal from the Blanquerna Faculty of Psychology, Education Sciences and Sport and sponsored by Dr. Ignasi Ivern; and Dr. Howard Gardner, in 2016, on a proposal from the Blanquerna Faculty of Psychology, Education Sciences and Sport and sponsored by Dr. Josep Gallifa. As I said, this fact cannot go unnoticed due to the special significance it has. If I may borrow an idea from Dr. Batista-Foguet, (and I quote) "this sequence is not accidental; rather it shows this university's vision for the future and investment in the personal development of our students."

Let me close this event with a few words from our homage. At the beginning of his speech Dr. Boyatzis spoke briefly but his words were not to be taken lightly. He told us that "the development of ideas is a rocky path" and that what he is looking for is "discoveries that might help free people to articulate their dreams, feel the passion, and through emotional contagion, excite and inspire others to learn, change, and question."

Thank you for your attention.

Dr. Josep Maria Garrell i Guiu
Rector
Ramon Llull University

