

Personalidad y liderazgo: análisis teórico de su relación

Personality and leadership: theoretical analysis of your relationship

Carlos Manosalvas

Luis Manosalvas

Yolanda Paredes

Ana Chafla

Universidad Estatal Amazónica, Ecuador

Autor por correspondencia: cmanosalvas@uea.edu.ec

Fecha de recepción: 28 de Marzo de 2017 - Fecha de aceptación: 28 de Abril de 2017

Resumen: En este estudio se analiza, desde un punto de vista teórico, la posible relación entre los rasgos de Personalidad y el Estilo de Liderazgo dentro una organización, con el objetivo de determinar algún tipo de causalidad entre ellos. A través de una revisión bibliográfica de artículos científicos indexados en Bases de Datos como Proquest, Science Direct, Springer Link y EbscoHost, se exponen los conceptos más difundidos sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional así como el modelo de los cinco factores de la Personalidad (BIG FIVE), uno de los modelos más utilizados para medir este atributo. Posteriormente, se exponen estudios que analizan la relación entre estos factores en varios contextos, para luego hacer un análisis crítico de estas investigaciones, desde la perspectiva de los autores de este artículo y de otros investigadores que han analizado temas similares. Finalmente se presentan ciertas consideraciones relacionadas a la forma de evaluar los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, un aspecto de mucha importancia para directivos encargados de gestionar el talento humano. Además, se hacen ciertas recomendaciones relacionadas a futuras investigaciones que pueden desarrollar los académicos y especialistas en el campo del Liderazgo, Personalidad, Comportamiento Organizacional y Talento Humano.

Palabras Clave: liderazgo; personalidad; talento humano

Abstract: This study analyzes, from a theoretical point of view, the possible relationship between personality traits and leadership style within an organization, in order to determine any causal link between them. Through a literature review of indexed scientific articles in databases such as Proquest, Science Direct, Springer Link and EbscoHost, the most widespread concepts about styles of transformational and transactional leadership and the model of the five personality factors are discussed (BIG FIVE), one of the most used models to measure this attribute. Subsequently, they study examining the relationship between these factors in various contexts, and then make a critical analysis of these investigations, from the perspective of the authors of this article and other researchers who have analyzed similar issues are discussed. Finally some considerations related to how to assess personality traits and leadership styles within organizations, an aspect of great importance for managers responsible for managing human talent, are presented. In addition, we made certain recommendations regarding future research that academics and specialists in the field of Leadership, Personality, Organizational Behavior and Human Talent could developed.

Key words: leadership; personality; human talent

Introducción

Desde hace muchos años atrás, el interés por entender el éxito o fracaso de las organizaciones, ha motivado el análisis e investigación de los factores que influyen de manera significativa en los resultados que estas puedan obtener. Uno de los más estudiados ha sido el Liderazgo, ya que es indudable su dependencia directa con el desempeño de toda organización. El comportamiento de los líderes afecta la motivación de sus subordinados y al mismo tiempo influye en el resultado de una tarea (Li, Tan & Teo, 2012). Es una manera de inspirar a otros a completar tareas importantes e involucra la definición de un enfoque de gestión claro hacia los empleados y animarlos a seguir al líder para cumplir las metas de la organización (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Partiendo de una de las definiciones básicas de Liderazgo propuesta por Tannenbaum et al. (1961), quien manifiesta que: “Liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación, y dirigida, a través de los procesos de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”. Surgen entonces varias preguntas de suma importancia ¿Cómo ejercer un buen liderazgo?, ¿Qué atributos debe tener un buen líder?, ¿qué factores influyen en la efectividad del liderazgo?, y la pregunta que constituye la base de muchas investigaciones sobre esta temática: ¿El líder nace o se hace? En este sentido, uno de los atributos más analizados, y sobre el que se centrará el presente estudio, es la Personalidad y su influencia en el Liderazgo.

Puede la personalidad explicar por qué algunas personas alcanzan posiciones de liderazgo y otras no?; por alrededor de cien años, mucha gente entrenada en diversas áreas del conocimiento como psicología sociología, administración, economía, y ciencias políticas; se han dedicado a investigar este tema, en pos de encontrar una respuesta satisfactoria a estas preguntas (Andersen, 2006). Pero, ¿por qué analizar la personalidad?; tal vez, una de las razones para que este atributo sea utilizado como un marco de referencia para entender el liderazgo, es que el comportamiento es una función de la personalidad; es decir, lo que una persona hace, está en función de lo que la persona es (Mount & Barrick, 1998; Ployhart, Lim, & Chan, 2001); aunque también puede ser porque la personalidad tiene un rasgo natural, es consistente en todos los adultos y tiene un poder predictivo longitudinal (Conley, 1984; Costa & McCrae, 1988 (citados por Strang & Kunhert, 2009)). En todo caso, muchas investigaciones se han centrado en analizar la influencia de los rasgos de la personalidad sobre varios aspectos del Liderazgo (efectividad del liderazgo, potencial de liderazgo, liderazgo transformacional, entre otros).

En este estudio, a través de una revisión bibliográfica, se estudiarán los conceptos básicos de los rasgos de Personalidad y el Estilo de Liderazgo; posteriormente se analizará la posible relación entre estas variables para luego discutir algunas implicaciones prácticas para la gestión del talento humano.

Marco teórico

Rasgos de Personalidad

Una de las herramientas más utilizadas en los últimos años para medir los rasgos de la personalidad es el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad (o BIG FIVE); un método

integral para la exploración sistemática de la personalidad global (Strang & Kunhert, 2009), y que básicamente lo constituyen los siguientes factores (Judge & Bono, 2000):

- Extroversión: Tendencia a ser extravertido, enérgico, activo y buscador de nuevas emociones
- Agradabilidad: Tendencia a ser amable, gentil, de confianza, confiable y cálido
- Escrupulosidad: Está relacionada con dos facetas principales: orientación al logro y fiabilidad
- Neuroticismo: Tendencia a ser ansioso, temeroso, deprimido y de mal humor
- Apertura a Nuevas Experiencias: Representa la tendencia a ser creativo, imaginativo, perceptivo, y reflexivo.

Liderazgo

Los estudios relacionados al liderazgo, han considerado cuatro factores de un líder: (a) Poder de Influencia, (b) Comportamiento, (c) Rasgos y (d) Contexto Situacional, que evalúa las relaciones de un líder con otros (subordinados, superior y pares) (Li, Tan, & Teo, 2012). Sin embargo, existen dos estilos de liderazgo que dependen de la respuesta de comportamiento de los seguidores: transformacional y transaccional (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Burns (1978), fue el primero en introducir la distinción entre liderazgo transformacional y transaccional.

De acuerdo a Li, Tan, y Teo (2012), el liderazgo transformacional trata de inducir en el seguidor, un comportamiento deseado a través de estimulación intelectual o inspirando a los seguidores a ignorar sus propios intereses para alcanzar un propósito colectivo. Bass (1985) identificó cuatro dimensiones dentro del estilo de liderazgo transformacional: (a) Influencia Idealizada, que hace referencia a los líderes que tienen altos estándares de moral y conducta ética, son mantenidos en alta estima y generan lealtad de sus seguidores; (b) Motivación Inspiracional, se refiere a los líderes que poseen una fuerte visión del futuro, basada en valores e ideales; los comportamientos que caen dentro de esta categoría incluyen estimulación de entusiasmo, construcción de confianza e inspiración usando acciones simbólicas y lenguaje persuasivo; (c) Estimulación Intelectual, que hace referencia a líderes que desafían las normas organizacionales, fomenta el pensamiento divergente y empuja a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras; (d) Consideración individual, es el comportamiento que se enfoca en reconocer las necesidades de desarrollo y crecimiento individuales de los seguidores. Las dimensiones de Influencia Idealizada y Motivación Inspiracional, están altamente correlacionadas y algunas veces combinadas forman una medición del carisma.

Li, Tan, y Teo (2012) manifestaron que, el liderazgo transaccional se caracteriza por generar una relación entre el líder y seguidor, basada en una serie de acuerdos e intercambios, y ocurre de dos maneras: estructura y ejecución. A través de la primera, el líder se enfoca en definir estructuras claras de recompensas y castigos de manera que, los seguidores sepan exactamente lo que se requiere; si el líder y los seguidores encuentran la estructura mutuamente aceptable, la relación persiste y se da el desempeño esperado. Por otro lado, la ejecución del liderazgo transaccional se da en función de las dimensiones de este tipo de liderazgo enunciadas por Bass (1985): (a) Recompensa Contingente, que hace referencia a los comportamientos del

líder enfocados en el intercambio de recursos; es decir que, los líderes proveen apoyo y recursos tangibles e intangibles a los seguidores a cambio de su esfuerzo y rendimiento; (b) Gerencia por excepción activa, se refiere a la supervisión del rendimiento y a la adopción de medidas correctivas necesarias; el enfoque de la gerencia por excepción está en el establecimiento de estándares y la supervisión de desviaciones de estos estándares; (c) Gerencia por excepción pasiva, donde los líderes toman una actitud pasiva, interviniendo solo cuando los problemas se agravan.

Análisis de la relación entre Personalidad y Liderazgo

Muchas investigaciones han demostrado que los rasgos de personalidad tienen una profunda influencia en las motivaciones, conductas y percepciones de la gente, incluyendo sus valores y comportamiento social (Fischer & Boer, 2014; Krueger, et al., 2002; Marcus, Ashton & Lee, 2013). Estos estudios apuntan claramente a una posible relación entre la personalidad y el comportamiento de liderazgo (Deinert, Homan, Boer, Volpel, Gutermann, 2015).

El modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, ha sido uno de los más utilizados para medir la relación entre personalidad y varias facetas del liderazgo tales como: Efectividad del liderazgo, liderazgo transformacional (entendido como aquel que alienta a las personas a desempeñarse y desarrollarse más allá de lo que normalmente se espera de ellos, dándoles una visión inspiradora y motivándolos a lograrla (Bass & Avolio, 2004, citado por Khoo & Burch, 2008)), liderazgo transaccional (que se refiere al estilo de liderazgo enfocado en las transacciones interpersonales entre gerentes y empleados (Bass, 1985, citado por Khoo & Burch, 2008)) y el potencial de liderazgo, entre otros. Sin embargo, en muchos de estos estudios se han encontrado resultados inconsistentes y con correlaciones no muy altas; por ejemplo, Judge & Bono (2000), en su estudio sobre la relación entre el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad y el liderazgo Transformacional, encontraron relaciones confiables pero con tamaños no muy grandes (coeficiente de correlación múltiple de 0.40); además, la correlación individual más fuerte se dio entre Agradabilidad y Liderazgo Transformacional (0.32). En una investigación relacionada, Judge, et., al., (2002), a través de un meta-análisis, estudiaron la relación entre la personalidad (medido a través del Modelo de los Cinco Factores) y el Liderazgo (combinación de las dimensiones: surgimiento y efectividad del liderazgo), y determinaron que la correlación más fuerte (0.31) se da entre la Extraversión y el Liderazgo. Con el objetivo de enriquecer estas investigaciones, Bono & Judge (2004), través de un meta-análisis, investigaron la relación entre la personalidad y el liderazgo transformacional y transaccional, obteniendo como resultado, una correlación fuerte entre Extraversión y Liderazgo Transformacional (0.24). D'Alessio (2008), en su estudio sobre la influencia de las dimensiones de la personalidad y experiencia en el trabajo, sobre los estilos de liderazgo de los gerentes en Perú, encontró correlaciones más fuertes entre extraversión y Liderazgo (0.43).

Por otro lado, Deinert et al. (2015) demostraron que la Extraversión tiene una relación positiva con el liderazgo transformacional en general, la influencia idealizada, y la motivación de inspiración, sin embargo la relación no fue significativa con la estimulación intelectual y la consideración individual. El factor Apertura a la experiencia se relacionó positivamente con el liderazgo transformacional y todos sus sub-dimensiones. Las relaciones entre el factor Agradabilidad y el liderazgo transformacional en general, la influencia idealizada, la motivación

inspiradora, y la consideración individualizada fueron positivas, aunque este factor de la personalidad no estuvo significativamente relacionado con la estimulación intelectual. Por otra parte, las relaciones entre escrupulosidad y la motivación inspiracional, estimulación intelectual, y la consideración individualizada no fueron significativas. Finalmente, demostraron que no existen relaciones significativas entre el neutoricismo y el liderazgo transformacional y todos sus sub-dimensiones.

Como se puede apreciar en estos estudios, los resultados muestran inconsistencias que requieren un análisis más profundo con el objetivo de determinar la confiabilidad del poder predictivo de la personalidad sobre los componentes del Liderazgo. Una primera aproximación es analizar la verdadera utilidad del Modelo de los Cinco Factores para medir los rasgos de personalidad, puesto que, según muchos autores, este modelo provee una descripción de la personalidad muy burda (Block, 1995; Hough, 1992, citado por Bono & Judge, 2004); y son dimensiones tan amplias que pueden ocultar relaciones entre rasgos y criterios (Hough, 1992, citado por Bono & Judge, 2004).

Desde otro punto de vista, las modestas relaciones obtenidas entre los rasgos de personalidad y el liderazgo, puede deberse en parte a la casi exclusiva utilización de auto-informes de personalidad o cuestionarios auto-administrados (Morgeson et al., 2007), los que pueden, de alguna manera, estar sesgados por la falsificación o autoengaño (Paulhus & Reid, 1984, citado por Colbert et., al., 2012). Cuando los individuos proporcionan percepciones de sus propios rasgos de personalidad, estas clasificaciones pueden diferir de las tendencias psicológicas reales debido al auto-engaño; es decir, a la posibilidad de no tener el auto-conocimiento necesario para informar con precisión sus rasgos, lo que puede complementarse también con la falta de perspectiva, debido a que, las personas se acostumbran tanto a sus propios rasgos de personalidad, que en momento dado, no pueden percibirlos con precisión, lo que permite suponer que, la relación entre personalidad y liderazgo puede ser más alta si se utilizan, o se complementa el Modelo de los Cinco Factores, con otros métodos de evaluación de la personalidad (Colbert, Judge, Choi & Wang, 2012). Un ejemplo de esto se puede evidenciar en el estudio realizado por Colbert et., al., (2012), quienes utilizaron cuestionarios auto-dirigidos y observaciones directas para medir la relación entre personalidad y liderazgo, encontrando mejores correlaciones entre estos dos atributos, cuando se los evaluaban con los ratings de las observaciones directas o con los de las observaciones y los cuestionarios al mismo tiempo; por ejemplo, la correlación entre Extraversión y Liderazgo resultó ser no significativa al evaluarla solo con los resultados de las encuestas; sin embargo, al incluir los resultados de las observaciones directas, la relación se volvió significativa; además, las calificaciones de la extraversión, dadas por los observadores, contribuyeron más a la explicación del Liderazgo.

Otra aproximación que se puede dar a este problema es el tipo de investigación realizada en relación al tiempo. La mayoría de estudios realizados han sido de tipo transversal, lo que de alguna manera podría influir en la fuerza de las correlaciones encontradas; sin embargo, en un estudio longitudinal realizado por Reichard et., al., (2011), sobre la relación entre la inteligencia y personalidad de adolescentes y el potencial de liderazgo y el liderazgo transformacional en la edad adulta, la correlación más fuerte que obtuvieron los autores, fue entre Extraversión y Liderazgo transformacional (0.34) seguida de Agradabilidad y Escrupulosidad (0.30). Estos

resultados demuestran que el tipo de estudio (referido al tiempo), no influye de manera significativa en la obtención de relaciones más fuertes entre personalidad y liderazgo.

De acuerdo a otros autores, las moderadas correlaciones entre estos dos atributos, puede deberse también a que no se analizan otros aspectos de la personalidad u otros atributos que pueden influir sobre el Liderazgo; por ejemplo, como lo menciona Bass (1985, citado por Khoo & Burch, 2008), el carisma (entendido como la habilidad para inspirar a otros a seguirnos de forma entusiasta a través de nuestro encanto), es parte del liderazgo transformacional, pero este último va más allá del carisma. En efecto, existen investigaciones que demuestran que, el liderazgo transformacional se relaciona mejor con otros atributos como la Inteligencia Emocional (Gardner & Stough, 2002) y la Integridad (Parry & Proctor-Thomson, 2002).

En esta misma línea de investigación, Strang & Kuhnert (2009), utilizan la teoría del desarrollo constructivo como marco de referencia teórico para entender el liderazgo y como un predictor de la evaluación a 360 grados del desempeño del liderazgo. La teoría del desarrollo constructivo conceptualiza las diferencias individuales como una función de la forma en que los individuos construyen y organizan experiencias relacionadas a ellos mismos y a sus entornos sociales; y utiliza dos estructuras internas para definir cada etapa de desarrollo constructivo: una primera estructura denominada subjetiva (que hace referencia al proceso mediante el cual los individuos organizan y entienden su experiencia; es la lente a través del cual se ve el mundo y la regla con la que se define); y una estructura llamada objetiva (que hace referencia al contenido de la experiencia que es organizada y entendida por el sujeto) (Kegan, 1982, citado por Strang & Kuhnert, 2009). A medida que un sujeto se desarrolla desde una etapa a la siguiente, lo que previamente era subjetivo se convierte en objetivo; esta teoría además, conceptualiza el proceso de desarrollo como un viaje de toda la vida, dependiente del tiempo, el cambio, la experiencia y la perspectiva; todos los individuos se desarrollan de una etapa a la siguiente, sin saltarse etapas y no es posible regresar de un nivel alto a un nivel bajo; además, aunque todos los individuos progresan a través de las mismas etapas y en el mismo orden, la velocidad y la catálisis del desarrollo, así como la capacidad (nivel máximo) de desarrollo, varía entre los individuos (Strang & Kuhnert, 2009). Kuhnert & Lewis (1987), aplicaron la teoría del desarrollo constructivo para estudiar el liderazgo, argumentando que, las etapas del desarrollo constructivo de un líder, puede ser la fuente de los comportamientos de liderazgo transformacional y/o transaccional; y en un estudio relacionado, Eigel & Kuhnert (2005), conceptualizaron la relación entre esta teoría y el liderazgo, y encontraron una analogía entre esta y el Nivel de Desarrollo del Liderazgo (LDL, por sus siglas en inglés, y definida como la capacidad medible de entendernos a nosotros mismos, a otros y a nuestras situaciones). Strang & Kuhnert (2009), utilizaron el LDL como referencia de las etapas de desarrollo del Líder y como una medida de la capacidad del liderazgo; concluyendo que, el LDL puede ser un predictor importante del rendimiento del líder y un contendiente legítimo con al menos una popular línea de investigación sobre Liderazgo: la personalidad. Sin embargo, la debilidad del efecto sugiere que no existe evidencia para descontar la legitimidad y la fuerza de la relación entre liderazgo y personalidad; tal vez, es a través de la conjunción de múltiples teorías que podremos lograr una comprensión más completa del liderazgo.

Conclusiones

En conclusión, si bien es cierto que muchos estudios han demostrado que la personalidad influye de manera significativa en algunos atributos del Liderazgo, en ciertos casos se han reportado correlaciones no tan fuertes entre estos atributos, así como relaciones no significativas lo que hace suponer que, este tipo de análisis, a pesar de que parte de fundamentos teóricos sustentados y ampliamente aceptados, constituyen solamente una primera aproximación al entendimiento del liderazgo. Una comprensión más profunda se puede lograr integrando diferentes herramientas de medición, otras teorías de desarrollo humano, otro tipo de atributos que han demostrado tener una influencia sobre el liderazgo, aspectos culturales, entre otros. Es necesario entonces hacer un análisis más holístico de los factores que pueden influir el liderazgo y todos sus componentes: efectividad del liderazgo, potencial del liderazgo, liderazgo transformacional y/o transaccional.

Finalmente, de acuerdo a los hallazgos reportados, se recomienda a los gerentes de Talento Humano, tomar con cautela los resultados obtenidos en las evaluaciones de rasgos de personalidad y liderazgo dentro de sus organizaciones y, en la medida de lo posible, ampliar estas evaluaciones con instrumentos de medición alternos, con el propósito de obtener información más precisa para la toma de decisiones. Por otro lado, los académicos interesados en el desarrollo del Liderazgo, deben ampliar el análisis para incluir otro tipo de variables que pueden influir en los estilos de liderazgo, así como otros contextos y metodologías de investigación.

Bibliografía

- Andersen, J., 2006. Leadership, personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*, 35, 1078-1091.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. J. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational y transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Colbert, A., Judge, T., Choi, D., & Wang, G., 2012. Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23, 670-685.
- D'Alessio, F. (2008). The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), 13-33.

- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 1095-1120.
- Donate, M. & Sánchez de Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68, 360-370.
- Fischer, R., & Boer, D. (2014). Motivational basis of personality traits: A meta-analysis of value-personality correlations. *Journal of Personality Advance Online Publication*.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Khoo, H., Burch, G., 2008. The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences* 44, 86-97.
- Krueger, R. F., Hicks, B.M., Patrick, C. J., Carlson, S. R., Iacono, W. G., & McGue, M. (2002). Etiologic connections among substance dependence, antisocial behavior, and personality: Modeling the externalizing spectrum. *Journal of Abnormal Psychology*, 111, 411-424.
- Li, Y., Tan, C. & Teo, H. (2012). Leadership characteristics and developer's motivation in open source software development. *Information & Management*, 49, 257-267.
- Marcus, B., Ashton, M. C., & Lee, K. (2013). A note on the incremental validity of integrity tests beyond standard personality inventories for the criterion of counterproductive behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30, 18-25.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the "big-five" article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51, 849-857.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Paulhus, D. L., & Reid, D. B. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598-609.

Ployhart, R. E., Lim, B., & Chan, K. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five-factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809–843.

Richard, R., Riggio, R., Wright Guerin, D., Oliver, P., Gottfried, A., & Gottfried, A., (2011). A longitudinal analysis of relationships between adolescent personality and intelligence with adult leader emergence and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 471-481.

Strang, S., & Kuhnert, K., (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 421-433.

Tannenbaum, R., Weschler, I.R., Massarik, F., (1961). *Leadership and Organization*. McGraw-Hill, New York.