

Agile Leadership for Turbulent Times

Integrating your ego, eco and intuitive intelligence

Autores: Sharon Olivier, Frederick Hölscher and Colin Williams

¿Qué aporta?

Una nueva tipología de liderazgo, basada en 3 “inteligencias” o “modelos para crear significado”. No es un método paso a paso, aunque contiene consejos y ejercicios prácticos.

Propone conceptos que ayudan a expresar ideas y experiencias que muchas personas en posiciones de liderazgo ya intuyen, pero para las que carecen de un vocabulario adecuado.

La finalidad práctica del libro es ayudar a identificar las necesidades de cada líder y organización.

Ideas clave

El liderazgo ágil es un proceso de constante transformación que depende de la conexión entre tres tipos de inteligencia*:

1. Ego / moldeadora: especializada en definir, categorizar y dar coherencia.
2. Eco / integradora: especializada en coordinar y equilibrar nuestras ideas y las de otros.
3. Intuitiva / sensible: especializada en intuir e imaginar posibilidades.

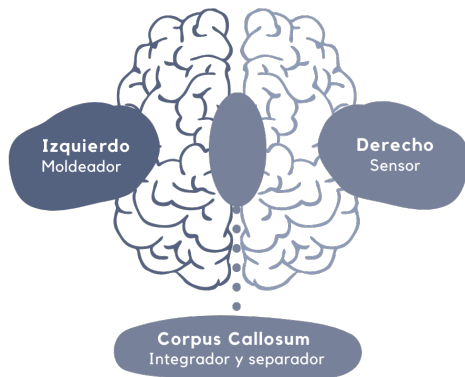
* Se trata de una explicación metafórica, inspirada en el trabajo de McGilchrist sobre la estructura del cerebro.

Libro completo (sólo en inglés) disponible en: [Amazon](#).



Un nuevo modelo de liderazgo

Ego, eco e intuición



El cerebro debe ser capaz de realizar dos tipos de tareas que se contradicen: concentrarse en una sola cosa a la vez, y permanecer atento a lo que sucede a su alrededor. Cada hemisferio está especializado en una de estas funciones, que se necesitan pero se entorpecen mutuamente. El cuerpo calloso se encarga de regular el paso de información entre ambos.

Usando esto como base metafórica, se pueden definir tres tipos de inteligencia, entendidas como capacidades para dar sentido al mundo.

Éstas afectan a la manera de vivir, de trabajar y de organizarse. El libro las denomina: inteligencia ego (rol moldeador), inteligencia eco (rol integrador) e inteligencia intuitiva (rol sensor).

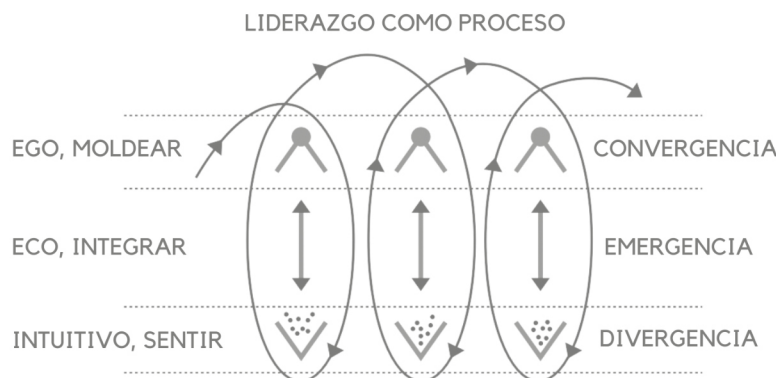
Liderazgo como proceso

En un mundo en constante cambio, la imagen del “líder” se vuelve cada vez más difusa. Más que líderes en el sentido tradicional, cada vez hay más redes interconectadas de relaciones entre humanos y no-humanos (sistemas digitales, inteligencias artificiales...), donde se lidera a veces de manera oficial y a veces de manera informal.*

* Las herramientas ONA (*Organisational Network Analysis*) se usan cada vez más para identificar estas relaciones.

El liderazgo actual puede entenderse mejor como un proceso continuo de divergencia, convergencia y emergencia, en el que todos estos actores intervienen, co-percibiendo y co-creando.

1. Divergencia: estar abiertos a nuevas ideas sin prejuicios.
 - Inteligencia intuitiva.
2. Emergencia: estas ideas llevan a considerar lo que se hace de maneras nuevas.
 - Inteligencia eco.
3. Convergencia: se concreta lo que se puede en un cambio real.
 - Inteligencia ego.



El proceso de liderazgo no termina nunca, y puede visualizarse como un diagrama en espiral.

Nota sobre autoría: los diagramas son extraídos del libro y traducidos.

Las 3 inteligencias y estilos de liderazgo asociados

Ego

Rol: moldeador

El ego, pese a su mala fama, es necesario y útil cuando se tiene bajo control. Es nuestra habilidad de diferenciar, de nombrar y categorizar.

El ego benevolente sirve al grupo. Para ello debe evitar caer en sus propias trampas, que surgen cuando se obsesiona con su propia necesidad de seguridad y reconocimiento. Esto lleva a no aceptar críticas, culpar a los demás, y querer llevarse el mérito por el trabajo de otros.

Un ego benevolente, por el contrario, da identidad y seguridad emocional al grupo. Ayuda a marcar límites, a centrar la atención en lo que de verdad importa, y mantener el rumbo en tiempos difíciles.

Eco

Rol: integrador

Su papel es clave para el liderazgo ágil. Es flexible y facilita el trabajo de las otras inteligencias, propias y de los demás; controla el flujo de información y energía.

Consiste en ver la organización como un organismo vivo, y querer sacar el máximo potencial de sus miembros. Para ello les hace sentirse dueños de lo que crean, y les da posibilidades para aprender y desarrollarse dentro del proyecto, para definir sus propios roles.

El mayor peligro de una inteligencia eco descontrolada es la desorganización. El ego sigue siendo necesario para marcar el rumbo y tomar decisiones cuando no todo el mundo está de acuerdo.

Intuitiva

Rol: sensor

La intuición es una habilidad conocida, pero difícil de explicar, y a menudo se menosprecia por ello. Es la habilidad de ver patrones emergentes más allá de los datos y de las disciplinas concretas, una inteligencia del cerebro no-consciente, no racional. Es la habilidad de la imaginación, la que crea metáforas y permite tener momentos de inspiración.

La intuición debe diferenciarse del instinto. Éste hace que se caiga en patrones automáticos o ya conocidos, inhibiendo precisamente la capacidad de pensar más allá.

Esta inteligencia ayuda a tener una visión global del negocio, a detectar problemas y a encontrar soluciones innovadoras.



Cada inteligencia tiene asociado un estilo de liderazgo. Se suele tender de forma natural hacia una de las tres, por lo que conviene entrenar las demás de forma consciente.

Consejos para desarrollar cada tipo de inteligencia

El libro explica en detalle cómo descubrir el estilo natural de liderazgo de cada uno, y cómo mejorar a partir de ahí. Éstos son sólo algunos de los consejos prácticos para desarrollar cada tipo de inteligencia:

Ego	Intuitiva	Eco
Mantente informado para poder comunicarte con seguridad y articular tus ideas de forma convincente. Esto también te servirá para confiar en tus decisiones incluso cuando no estés seguro al 100%.	Predisponde a encontrar sinergias en el día a día: apunta tus inquietudes en un papel y deja que tu subconsciente las procese y vaya encontrando información útil a tu alrededor.	Muchos aparentes problemas son en realidad paradojas. Aprende a identificarlas y a gestionarlas, para dar con soluciones que extraen valor de ideas opuestas.
Define qué comportamientos son y no son aceptables en la empresa.	Marca límites personales y delega para tener tiempo libre, para que tu mente pueda descansar.	Haz preguntas en lugar de dar respuestas, y escucha activamente, con curiosidad.
Monitoriza cada iniciativa y el progreso de cada persona: apoya y aconseja en lo que puedas, y recuerda celebrar los éxitos.	Practica mindfulness o meditación. Cuando se medita se entrena un espacio mental altamente receptivo; se observa, sin analizar ni juzgar.	Comparte la información y el liderazgo, y deja que la gente haga su trabajo.
Define objetivos y metas claros y ambiciosos, y prepara un plan para alcanzarlos que dé seguridad a la empresa sobre su futuro.	Duerme tras haber trabajado en un problema, con la intención de resolverlo. Al día siguiente suelen surgir nuevas perspectivas e ideas.	Fomenta la participación, y que la gente se sienta cómoda dando y pidiendo opinión a los demás.
Conócete a ti mismo: ¿cuáles son tus objetivos y tus valores?	Presta más atención a tus sueños.	Facilita que haya espacios y tiempo para encuentros informales.
Define roles y delimita las competencias para cada equipo.	Pasa más tiempo al aire libre.	Confía en la bondad natural de las personas.