LC WHITE PAPER SERIES

EL ESPÍRITU DE LIDERAZGO

Bob Anderson

Fundador, presidente y director de desarrollo

LEADERSHIP CIRCLE®

ÍNDICE

¿ES POSIBLE UN AUTÉNTICO CAMBIO? 4
¿PODEMOS SUPERAR UNA TASA DE ÉXITO DEL 15%? 4
QUÉ ES LEADERSHIP CIRCLE 5
POR QUÉ FRACASAN LOS ESFUERZOS 5
¿QUÉ PASAMOS POR ALTO? 7
PRESIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL 8
DINÁMICAS INTERNAS DE IDENTIDAD 9
¿EN QUÉ CONSISTE REALMENTE LA TRANSFORMACIÓN? 9
EL CRECIMIENTO EN CONSCIENCIA 10
LA CONSCIENCIA OCUPA EL ASIENTO DEL CONDUCTOR 11
LAS ETAPAS DEL DESARROLLO 12
EL YO EGOCÉNTRICO 12
(Etapas 0–2 de Kegan) 12
EL YO SOCIALIZADO (REACTIVO) 13
(Etapa 3 de Kegan) 13
EL YO INDEPENDIENTE (CREATIVO) 13
(Etapa 4 de Kegan) 13
EL YO INTEGRAL 14
(Etapa 5 de Kegan) 14
EL YO SAGRADO 15
TRANSFORMACIÓN INTEGRAL Y LIDERAZGO 15
MÁS QUE UN CAMBIO INTERNO 16
EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO 16
EQUILIBRAR CUERPO, MENTE Y ESPÍRITU 17
ABANDONAR LA SABIDURÍA CORPORAL 18
ENFRENTARSE A LOS MIEDOS 18
¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL? 19

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

DIÁLOGO: INTELIGENCIA ESPIRITUAL COLECTIVA 19
LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO VAN DE LA MANO 20
EL DIÁLOGO ACTÚA COMO CATALIZADOR DEL CAMBIO 20
ALFABETIZARSE EN ALMA Y SISTEMA 21
EVITAR EL TRABAJO DURO 21
ALFABETIZACIÓN ESPIRITUAL 22
¿POR DÓNDE EMPEZAMOS? 22
TODOS NOSOTROS ESTAMOS REALIZANDO UN VIAJE 23
UN PROPÓSITO MÁS ELEVADO EN ACCIÓN 23
APÉNDICE 24
NIVEL 2: ADOLESCENCIA 25
(Kegan: el yo imperial; Hall: fase 1 —supervivencia—) 25
NIVEL 3 26
(Kegan — el yo imperial; Hall: fase 1 —supervivencia—) 26
NIVEL 4 29
(Kegan — yo institucional; Hall: fase 3 —autoiniciación—; LC: creación de resultados) 29
NIVEL 5 32
(Kegan — el yo interindividual; Hall: fase 4 —interdependencia—) 32
BIBLIOGRAFÍA 35
REFERENCIAS POÉTICAS 37
REFERENCIAS DE SITIOS WEB 37

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

¿ES POSIBLE UN AUTÉNTICO CAMBIO?

«Las épocas de crecimiento están plagadas de dificultades. Pero estas dificultades surgen de la profusión de todo lo que está luchando por tomar forma. Todo está en movimiento: Por tanto, si uno persevera, existe la posibilidad de lograr un gran éxito.»

– I Ching

Los problemas que afectan a las empresas tienen un alcance cada vez más global. Las organizaciones están inmersas en un mar tormentoso de cambios globales donde cada cosa afecta a todas las demás. Los problemas del comercio intercultural, los cambios económicos globales, las limitaciones de recursos, el impacto ecológico y la (in)estabilidad geopolítica están redefiniendo el contexto del liderazgo.

Nuestras viejas formas de pensar y liderar no son capaces de abarcar el grado de interdependencia y complejidad al que nos enfrentamos. Sencillamente, no están a la altura de los retos que plantea el cambio global. De hecho, difícilmente llegan a la altura de los desafíos planteados por el cambio organizacional.

Un estudio reciente realizado a más de 100 empresas comprometidas con importantes esfuerzos de cambio demostró que el 85 % de ellas no consiguen cambios tangibles y, mucho menos, duraderos. ¿Por qué?

Meg Wheatley, la conocida autora de Leadership and the New Science, opina que: «Sencillamente, la mayoría de las formas en que nos han enseñado a pensar, a razonar y a comprender ya no nos proporcionan los medios para tomar decisiones sabias. No sabemos cómo ser sabios administradores de los dilemas y retos a los que nos enfrentamos a diario. No nos han enseñado cómo dar sentido a un mundo caótico ni a una red mundial de actividades y relaciones interconectadas».

¿PODEMOS SUPERAR UNA TASA DE ÉXITO DEL 15 %?

Nuestra respuesta es sí, pero solo si gestionamos el cambio de un modo integral abordando todas las demandas internas y externas. El éxito es posible solo si estamos dispuestos a:

- Atravesar la misma metanoia (cambio fundamental de mente y corazón) que queremos para la organización.
- Participar en el difícil diálogo continuado que saca a la superficie lo que está oculto en nuestra cultura y permite traducir la transformación personal en un cambio cultural y sistémico.

Vivimos una época de grandes oportunidades y grandes peligros. Los próximos cincuenta años van a ser interesantes. Podríamos hacer realidad un orden global que supere los nacionalismos para estar al servicio del bienestar planetario.

O podríamos autodestruirnos. Sin duda, las empresas, con un alcance cada vez más global, desempeñan un importante papel en el futuro del mundo y tienen una enorme participación en el resultado.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

El desafío del liderazgo en el nuevo milenio es enorme. Einstein lo explicó con total claridad: «Los grandes problemas a los que nos enfrentamos no se pueden resolver con el mismo tipo de pensamiento que teníamos cuando los creamos». Algo debe cambiar en nuestra consciencia para que podemos entender cómo abordar el reto de estos tiempos.

QUÉ ES LEADERSHIP CIRCLE

«El pensamiento y el análisis no pueden sondear el gran misterio que se cierne sobre el mundo y sobre nuestra existencia; el conocimiento de las grandes verdades solo llega a través de la acción y el trabajo».

– Albert Schweitzer

Leadership Circle se especializa en preparar a los líderes del próximo milenio, líderes capaces de explorar el delicado equilibrio entre rentabilidad a corto plazo y bien común a largo plazo.Leadership Circle está al servicio de los líderes preocupados por crear un futuro próspero y sostenible para el planeta y, de este modo, para la economía global.

Creemos que el liderazgo corporativo ocupa el asiento del conductor. Aunque el cambio global requiere en última instancia poder y voluntad políticos, el poder subyacente hoy en día a la agenda política es el corporativo. El liderazgo corporativo marcará la agenda del futuro del planeta.

Es el momento de expandir nuestra noción de legado más allá de crear una gran empresa hacia un legado de bienestar global. Por supuesto, las organizaciones que dirigimos deben convertirse en grandes organizaciones.

Pero estamos preparados —y necesitamos— una definición más amplia de grandeza. Esta definición incluye beneficios sostenibles en términos económicos, pero también de significado. Es la grandeza que beneficia a los accionistas y al entorno, que consigue avances en servicio, en tecnología y en las vidas de todos los que se relacionan con la empresa. Leadership Circle trabaja en expandir nuestra dimensión de grandeza… y no sabemos dónde residen los límites.

La visión de Leadership Circle es que, a través de profundas experiencias de aprendizaje y grandes conversaciones entre los más altos representantes del liderazgo y los mejores teóricos del mundo, podemos convertirnos en líderes capaces de hacer frente a los retos globales.

POR QUÉ FRACASAN LOS ESFUERZOS

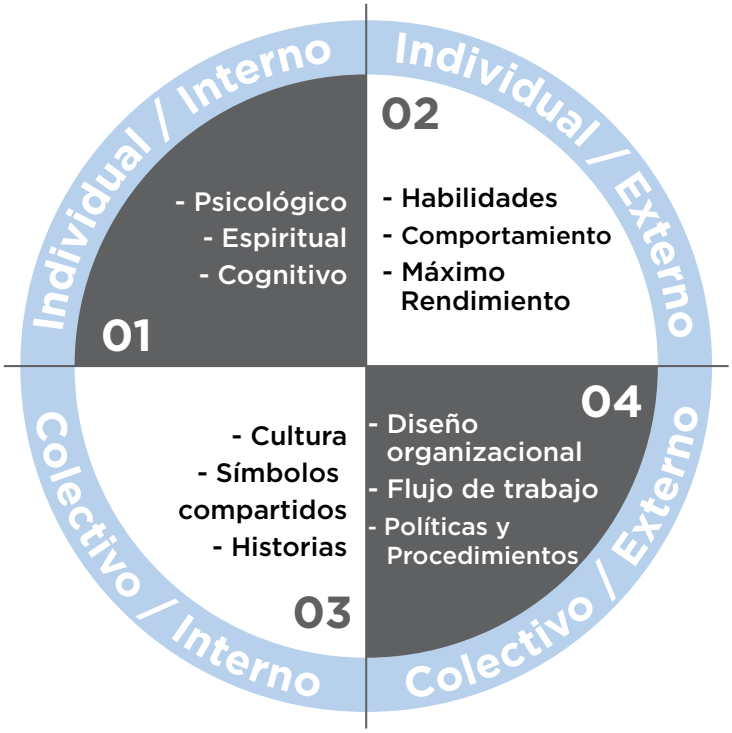
¿Por qué se quedan cortos tantos esfuerzos de cambio? La verdad es que el cambio sistémico es excesivamente complejo y no existe una única causa ni un único antídoto para estos resultados desalentadores. No obstante, la mayoría de los esfuerzos de cambio fallidos que hemos analizado atentamente revelan un patrón común: se ignoran variables cruciales.

Por lo general, se abordan los aspectos más obvios y fáciles de tratar del cambio. Los cuadrantes más invisibles, insidiosos, y emocionalmente dolorosos del cambio personal y cultural suelen quedar fuera de la ecuación.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Para que cualquier esfuerzo de cambio sea fructífero, debe abordar cada uno de los cuatro cuadrantes del cambio que mostramos a continuación.

LOS CUATRO CUADRANTES DEL CAMBIO



El **cuadrante 1** es el aspecto individual / interno del cambio. Es la realidad interior de las personas. Es el área de desarrollo cognitivo, psicológico y espiritual. En este cuadrante los líderes se ocupan del desarrollo interno de las personas, conscientes de que no es posible ningún cambio efectivo sin un cambio previo de la consciencia.

El **cuadrante 2** atañe a los aspectos individual / externo del cambio. Este es el ámbito de las habilidades técnicas e interpersonales, así como de la ciencia (fisiología / neurología / psicología) del rendimiento máximo. Este cuadrante recibe una gran atención por parte de entrenadores y deportistas del más alto nivel. Es donde los líderes prestan atención a desarrollar las habilidades de las personas y a respaldar los ingredientes físicos y psicológicos que despiertan la motivación y el máximo rendimiento.

El **cuadrante 3** se ocupa de los aspectos colectivo / interno del cambio. Este es el dominio de la cultura. Es el territorio interior, a menudo oculto, de nuestras suposiciones e imágenes compartidas, que dirigen lo que ocurre cuando nos reunimos. Este es el dominio de los mitos, las historias, las normas no escritas y las creencias. Recuerda a los líderes que presten atención a los significados profundos de los símbolos, del propósito, de la visión y de los valores, no tanto como declaraciones escritas y estructuradas, sino como mensajes sutiles codificados en nuestras interacciones diarias.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

El **cuadrante 4** tiene que ver con los aspectos colectivo / externo del cambio, el sistema social / técnico /organizacional. Este es el cuadrante del diseño organizacional, del flujo de trabajo de la tecnología, de las políticas y de los procedimientos. Este cuadrante recuerda a los líderes que el diseño del sistema determina su rendimiento y que, si queremos conseguir que el sistema rinda a un nivel sumamente alto, debemos diseñarlo para ello.

Cada uno de estos cuadrantes se relaciona con todos los demás. El desarrollo de un cuadrante está unido indisolublemente a todos los demás. Veamos algunos ejemplos:

- La consciencia individual afecta a la fisiología, y viceversa.
- La cultura estimula o retrasa el desarrollo individual, y viceversa.
- La estructura organizacional da forma a la cultura (y viceversa), que define las oportunidades que tienen / aprovechan las personas para autoexpresarse y crecer.
- La consciencia da forma y orienta el diseño del sistema, y viceversa.

Cada cuadrante afecta a todos los demás. Cada uno de ellos es poderoso. Ignorar cualquiera de ellos puede desembocar en resultados azarosos en nuestros intentos de cambio.

Al intentar cambiar un sistema organizacional complejo, es necesario enfocar el cambio desde todos los cuadrantes. En Leadership Circle, llamamos a esto adoptar un enfoque integral. Es posible mejorar en gran medida la tasa actual de éxito (15%) en el cambio organizacional, pero solo si los líderes están dispuestos a trabajar en las áreas del cambio que normalmente se evitan.

¿QUÉ PASAMOS POR ALTO?

«Los guerreros espirituales son lo suficientemente valientes para probar el sufrimiento y relacionarse con sus miedos... No conciben el sufrimiento como un fracaso o un castigo. Es una purificación».

– Sogyal Rinpoche

El objetivo de la mayoría de los esfuerzos de cambio es un nuevo sistema capaz de aumentar la eficiencia interna y expandir la agilidad y capacidad en el mercado, con un nuevo grado de energía, creatividad, propiedad y productividad. En la actualidad, los esfuerzos de cambio se quedan cortos por dos causas fundamentalmente. La primera es que carecen de un enfoque que abarque el sistema en su conjunto. La mayoría de los enfoques de sistema se concentran en el cuadrante inferior derecho (externo-colectivo).

Los esfuerzos de cambio fracasan cuando se interpretan erróneamente los problemas profundos del diseño del sistema como problemas aislados que hay resolver.

El cambio es programático y fragmentado. Ocurre lo mismo que cuando se tratan los síntomas de una enfermedad y no la propia enfermedad. Una mejoría a corto plazo suele ir seguida de un agravamiento a largo plazo.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

La segunda causa y, de lejos, la vía más común para el fracaso de los esfuerzos de cambio (aunque su enfoque abarque el conjunto del sistema) es ignorar los dos cuadrantes internos. Estos esfuerzos de cambio se concentran únicamente en el lado externo del cambio. Se introduce nueva tecnología, se reestructura la organización, se introducen equipos, se modifican las políticas y los sistemas de recompensas, se reorganizan los procesos de trabajo, se implementan interfaces de capacitación interdisciplinaria y multifuncional, etc. Se forma a las personas y a los equipos en las habilidades necesarias para su función en el nuevo sistema. Todo muy completo, ¿verdad? Da la sensación de que todos los aspectos básicos están cubiertos y debería funcionar. Pero rara vez lo hace, porque el sistema no se puede organizar de un modo sostenible más allá del nivel medio de consciencia de los cuadrantes izquierdos (internos).

La mayor parte de los esfuerzos de cambio sufren las dos carencias mencionadas anteriormente: concentrarse en los problemas, no en los sistemas; e ignorar la necesidad de cambios internos en la consciencia y la cultura. Sin embargo, cuando abordamos los esfuerzos de cambio a través de la lente del modelo integral, el cuadrante más ignorado, sin lugar a dudas, es el individual / interno, seguido de cerca por el colectivo / interno. En otras palabras, apenas reciben atención los aspectos internos, profundos, psicológicos y espirituales del cambio personal y cultural.

Esta falta de atención es especialmente grave porque en un sistema y estructura organizacional cambiantes, se exige implícitamente tanto a gestores como a empleados que desarrollen una nueva orientación hacia sí mismos y hacia su mundo. El cambio organizacional no es solo una cuestión de habilidades y estructura, sino de identidad y visión del mundo.

PRESIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN PERSONAL

Veamos un ejemplo de cómo un tipo de esfuerzo de cambio organizacional —establecer un trabajo en equipo de alto rendimiento— requiere una transformación del sistema de identidad personal interna (1er cuadrante) de cada miembro de la organización. (La identidad es el sistema interno que forma el concepto de uno mismo. Es el sistema a través del cual uno se relaciona con el mundo que le rodea.) Para este ejemplo, asumamos también que el esfuerzo de cambio ha sido bien diseñado en lo que se refiere a los dos cuadrantes externos.

Este tipo de esfuerzos de cambio requiere que los líderes usen el poder de una forma diferente, que usen su poder para desarrollar el poder y la pericia de otros. Esta expectativa resulta problemática para aquellos líderes cuya sensación de valía personal depende de ser poderosos, importantes, expertos, decisivos, heroicos, o estar al mando. En la nueva organización ya no son «el único», sino uno entre muchos. Para aquellos que han pasado su vida basando su valía personal en su capacidad de mando, pericia técnica, y capacidad para tomar decisiones, este cambio constituye nada menos que una crisis de identidad. Deben preguntarse: «¿Quién soy yo sin mi capacidad de asumir el mando y sin ser el único capaz de tomar la decisión correcta?».

Paralelamente, a aquellos líderes y empleados que han rehuido el poder y han desempeñado el papel de seguidor seguro, leal y trabajador como forma de sentirse protegidos y valorados por los que ostentan el poder, se les pide también que dejen de lado esta estrategia. Ahora se les pide que asuman riesgos, que afronten conflictos, que tomen decisiones difíciles, y, en general, que asuman una mayor responsabilidad y visibilidad de las que están acostumbrados a soportar. Para estas personas, esto también supone una crisis identidad. Se preguntan: «¿Cómo puedo seguir siendo valioso y sintiéndome seguro si me arriesgo a fracasar y a defraudar a mis superiores?».

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Este ejemplo demuestra cómo un cambio organizacional lleva implícita la exigencia de un profundo cambio interno en cada miembro de la organización. El énfasis organizacional en un trabajo en equipo de alto rendimiento exige subliminalmente que cada persona modifique sustancialmente su sistema de identidad, sin limitarse a reajustar en alguna medida sus habilidades. Se les pide un cambio de enfoque hacia un modo totalmente nuevo de comprender y expresar tanto a sí mismos como su mundo.

DINÁMICAS INTERNAS DE IDENTIDAD

Las dinámicas internas de identidad son fuerzas poderosas. Actúan tanto a escala individual (quién soy) como a escala colectiva/cultural (quiénes somos). En la mayoría de nosotros, estas poderosas fuerzas se organizaron hace años. Tienen décadas experiencia e impulso a sus espaldas. Si ignoramos estas dinámicas internas, se puede echar a perder fácilmente el proceso de cambio mejor organizado (en nuestra opinión, esto explicaría la tasa de fracaso —85 %— que hemos visto).

Para que el cambio organizacional sea auténtico, es necesario que nos transformemos personalmente nosotros mismos. Esto resulta difícil. Gran parte de lo que denominamos resistencia al cambio reside en la lucha de las personas, tanto a escala individual como colectiva, para reorganizar su sistema de identidad. La gente necesita ayuda y soporte para realizar este viaje interior. Difícilmente lo conseguirán de la forma en que se están diseñando la mayoría de los esfuerzos de cambio.

En resumen, un cambio sistémico profundo se produce solo si somos capaces de ser el cambio que deseamos ver en la organización y en el mundo.

¿EN QUÉ CONSISTE REALMENTE LA TRANSFORMACIÓN?

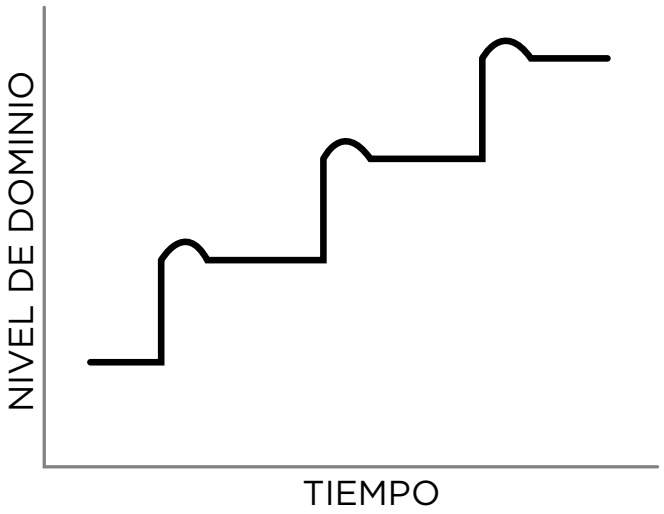
> ***«Cuando hiervas arroz, sé consciente de que el agua es tu propia vida».***
>
> *– Zen saying*

¿Qué entendemos por transformación? Es una gran palabra. Definición de Webster: Un cambio completo en la forma, carácter o naturaleza. Una metamorfosis. The Leadership Circle trata de transformación, transformación de un modo integral.

El modelo integral que hemos presentado hasta ahora es un modelo bidimensional. Es una cuadrícula plana que muestra cuatro cuadrantes que es necesario integrar para sacar adelante un cambio que abarque todo el sistema. Si añadimos el concepto de transformación al modelo, este pasa a ser tridimensional. Aporta un componente vertical. La transformación significa que los cuatro cuadrantes (el yo integral) atraviesan una serie de niveles, pasando de ordenes inferiores de organización y efectividad a órdenes superiores.

Esto puede hacer que la transformación suene como un proceso lineal, paso a paso. Pero no es así.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved



LA CURVA DEL DOMINIO

George Leonard, en su libro *Mastery*, describe el proceso de transformación como un crecimiento hacia el dominio (en cualquier empeño, como la música, los deportes, las artes marciales, el liderazgo o la conciencia psicológica o espiritual). Él sugiere que la transformación sigue una curva de aprendizaje que tiene este aspecto:

El aprendizaje de cualquier cosa que requiera una práctica continua tiene este aspecto: una explosión o avance repentino a un nuevo nivel de rendimiento, seguido de una pequeña contracción que corresponde a la incapacidad de conservar plenamente lo aprendido. A continuación, hay un largo período en el que aparentemente no hay crecimiento. Leonard lo denomina «período de estabilización». En realidad, se está produciendo una gran cantidad de aprendizaje, pero no es tan llamativo como en el período de avance. El período de estabilización es un tiempo para digerir el aprendizaje (que parece haber sido ingerido en un enorme bocado) y para incorporarlo a la estructura del cuerpo y la mente. El aprendizaje se incorpora a cada aspecto de lo que se está dominando. Así pues, el período de estabilización es un tiempo de integración y constituye una preparación esencial para el siguiente salto hacia adelante o hacia arriba.

EL CRECIMIENTO EN CONSCIENCIA

El crecimiento en consciencia sigue este mismo patrón. Se producen grandes cambios evolutivos, en los que la consciencia (con el paso del tiempo) se reorganiza en un orden superior, seguidos largos períodos de aprendizaje sobre cómo vivir la nueva forma de ser. El crecimiento en el período de estabilización es gradual y, tal vez, menos llamativo. Finalmente, con una práctica integral constante, se acumula el impulso para el siguiente salto evolutivo.

La premisa central del currículo de Leadership Circle es que el desarrollo avanza de menor a mayor a través de una serie de etapas bien esquematizadas. Investigadores psicológicos como Piaget, Kohlberg, Gilligan, Lovinger, Maslow, Kegan, Hall, Fowler y Wilber han descrito una serie de etapas que atravesamos a medida que avanzamos desde la infancia hasta las etapas más elevadas de la moral, el ego y la conciencia espiritual de la edad adulta. Llama la atención que estos (y muchos otros) teóricos, a través de investigaciones independientes, hayan llegado a descripciones bastante similares de estas etapas. Además, las grandes tradiciones de la sabiduría mundial han descrito durante siglos la misma secuencia de etapas.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

LA CONSCIENCIA OCUPA EL ASIENTO DEL CONDUCTOR

«La conciencia plena debe comprometerse. Una vez que se ha visto algo, hay que actuar. Si no, ¿qué sentido tiene haberlo visto?»

–Thich Nhat Hahn

La investigación sugiere claramente que la consciencia humana se desarrolla a través de una serie de etapas y que la secuencia de estas etapas siempre sigue el mismo orden. El desarrollo sigue una secuencia invariable. Además, estudios interculturales demuestran que estas etapas existen en todas las culturas y que en todas ellas siguen la misma secuencia. Así pues, estas etapas son universales e invariables. El desarrollo por etapas de la consciencia forma parte de la naturaleza.

Ignorar la importancia de esta línea de investigación para el liderazgo y el desarrollo organizacional es como intentar viajar al espacio ignorando la ley de la gravedad. El cambio organizacional exige que cada miembro de la organización pase a una etapa superior de desarrollo. Si no se produce esta transformación, el sistema puede experimentar una mejora de funcionamiento temporal, pero después volverá a recuperar su equilibrio anterior, de vuelta a la «normalidad».

La transformación es el paso de una etapa a la siguiente. En cada etapa sucesiva del desarrollo se utiliza un nuevo principio de «diseño» para relacionar el yo con el mundo. La realidad no cambia. Lo que cambia es el modo en que organizamos la relación entre nosotros mismos y el mundo. Es como si el yo instalase en su sistema operativo DOS un sistema operativo Windows 95. La interfaz entre el yo y el mundo es más compleja y más sencilla a la vez. Ahora puede manejar una complejidad mucho mayor de un modo mucho más sencillo y agradable. Los dilemas irresolubles en etapas anteriores se esfuman en la nueva realidad. Lo que no era posible en la etapa anterior se vuelve factible. La persona experimenta una nueva explosión de creatividad, eficacia, libertad, poder y alegría. La organización se encuentra a una persona con una capacidad de liderazgo más plena. El mundo tiene a alguien que es capaz de ofrecer una mayor contribución y servicio.

El líder se transforma en una versión superior de sí mismo/a. El sistema y la cultura de una organización se transforman en una versión superior del sistema y la cultura anteriores. La evolución de cada uno de ellos (el individuo y la organización) es interdependiente. El sistema organizacional no puede organizarse en una etapa de desarrollo superior a la consciencia del liderazgo. Y hasta que el sistema (organización o sociedad) se organice en el nuevo nivel de orden, dificulta el desarrollo de la mayoría de las personas de ese sistema. Solo cuando la mayor parte de la población (de una organización o sociedad) evoluciona a la nueva etapa de desarrollo surge la posibilidad de que el sistema dé su siguiente salto evolutivo.

El desarrollo humano (psicológica y espiritualmente) ocupa el asiento del conductor.

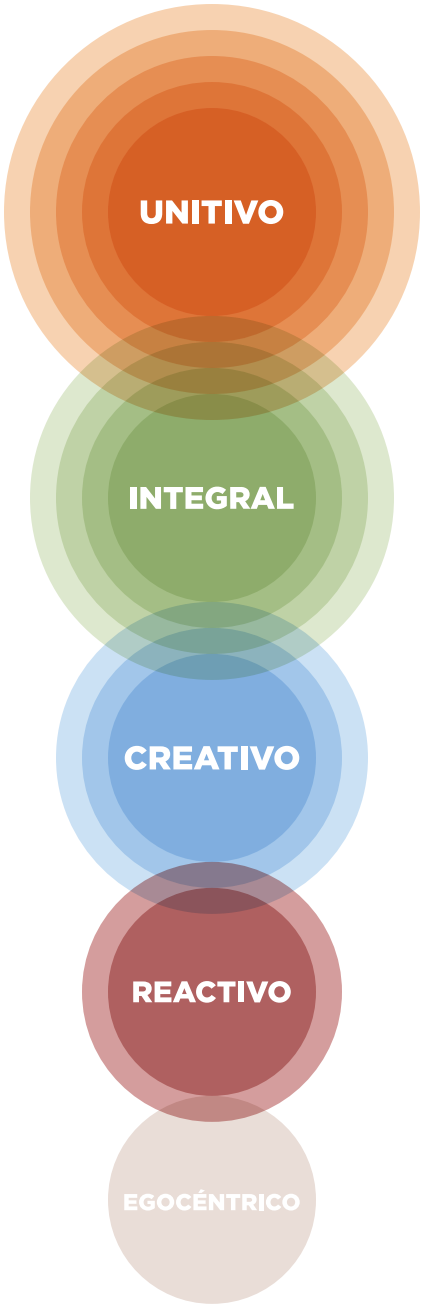
No existe una transformación organizacional sin una transformación previa en la consciencia del liderazgo. El proceso de evolución cultural ocurre primero en la conciencia de los individuos. Estos individuos ejercen su influencia sobre el sistema y lo cambian. El nuevo sistema anima a una masa crítica de personas a desarrollarse. A medida que se desarrolla esa masa crítica, se alcanza el pleno potencial del nuevo orden, se reduce la probabilidad de regresión a un nivel anterior de desarrollo y se prepara la plataforma para el siguiente salto evolutivo.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

LAS ETAPAS DEL DESARROLLO

«Estudiar el yo es olvidar el yo. Olvidar el yo es ser iluminado por todas las cosas».

– Dogen



El desarrollo de una etapa a la siguiente no se produce de golpe. La transformación puede tardar años en desarrollarse. Sin práctica, no tienen lugar cambios de una etapa a otra. Pero, curiosamente, cuando se producen los cambios, siempre van asociados a la aparición de una nueva capacidad significativa.

Los estudios también muestran que es raro que las personas regresen a un nivel anterior. Esto son buenas noticias. No retrocedemos porque el nuevo orden de consciencia transciende los límites del orden anterior: se ajusta mejor a las demandas del mundo. Sencillamente, funciona mejor.

Describir cada etapa en profundidad queda fuera del alcance de este documento. El lector interesado encontrará en el apéndice una descripción pormenorizada de las distintas fases. Lo que sigue es una descripción general. No se deje engañar por la brevedad de esta presentación. El marco de desarrollo que se presenta a continuación posee implicaciones profundamente significativas para los niveles más profundos del liderazgo y del desarrollo organizacional.

Robert Kegan, escritor y profesor de la Harvard Graduate School of Education, está a la vanguardia de la investigación y la teoría del desarrollo de etapas. También es miembro docente de The Leadership Circle. Las descripciones que presentamos a continuación y en el apéndice siguen su numeración sistemática de las etapas de desarrollo.

EL YO EGOCÉNTRICO

(Etapas 0–2 de Kegan)

El desarrollo del yo egocéntrico abarca muchas etapas de desarrollo desde el nacimiento hasta la adolescencia (esta incluida). Dado que el tema de este documento es el liderazgo adulto, condensaremos todas estas etapas en una.

El límite de esta estructura de la identidad es que no percibe las necesidades (a menudo, rivales) de los otros. Es egocéntrica. Me relaciono con los demás para satisfacer mis necesidades y todavía no sé cómo hacer que sus necesidades sean importantes para mí.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Esta etapa finaliza con la adolescencia, un momento de transición en el que aprendo a perseguir mis deseos y necesidades dentro de un sistema mayor de necesidades rivales. Es una época difícil porque se pierde algo: mi relación egocéntrica con el mundo. El mundo no gira a mi alrededor ni alrededor de lo que yo quiero. Tengo que renunciar a mi plan egocéntrico para convertirme en miembro de la sociedad. El adolescente todavía no sabe que, en realidad, este cambio le ayudará a conseguir lo que desea en un sistema más amplio.

Los estudios apuntan a que el 15 % de los adultos no completan esta transición y actúan en el mundo como un yo egocéntrico. Los líderes que están en esta etapa tienden a ser muy controladores («O se hace como yo digo, o a la calle»). Los empleados en esta etapa tienden a desempeñar el papel de víctimas o de rebeldes. Las organizaciones que operan con una cultura organizada a este nivel son dictatoriales y opresivas.

EL YO SOCIALIZADO (REACTIVO)

(Etapa 3 de Kegan)

La mayoría de nosotros superamos la adolescencia y nos convertimos en ciudadanos funcionales y eficaces. Pasamos una parte importante de nuestra vida adulta en esta etapa. Asumimos un papel en una sociedad más amplia y nos identificamos con nuestro papel. La nueva estructura del yo puede expresarse como «Yo soy mi papel». En esta etapa el yo se siente seguro y valioso al pertenecer y tener éxito en roles prescritos aceptados socialmente. En esta estructura, construimos una vida, normalmente de un modo muy eficaz. Es a esta estructura a la que denominamos estructura de reacción a los problemas en toda la literatura de The Leadership Circle. El límite de esta estructura es que identifica, sin ser consciente de ello, lo que soy con lo que hago, con aquello en lo que soy bueno y en cómo me aceptan los demás.

En esta etapa, no suelo darme cuenta de cómo mis objetivos y mi comportamiento están, en realidad, predeterminados por los demás o por la cultura. Me defino de fuera hacia dentro. Aunque me parece ser el autor de mi visión, es solo porque no percibo hasta qué punto estoy siguiendo los dictados del condicionamiento cultural (a través de otras voces significativas: padres, jefes, cónyuges, normas, reglas, etc.). De este modo, todavía no soy libre de seguir la llamada de mi propia alma. Es posible que escuche su llamada e incluso que la ignore, tachándola de imposible, o que respondamos de una manera intermedia o demasiado ambiciosa. El miedo se interpone en el camino.

Los líderes que están en este nivel ya no suelen actuar como dictadores; con frecuencia, muestran una profunda preocupación por sus empleados y actúan como padres benevolentes. La organización es jerárquica y eficiente. Se solicita la participación del empleado, pero la toma de decisiones y la expresión creativa todavía residen en la élite. El liderazgo suele ser humano, pero carece de la capacidad de compartir el poder de un modo más amplio.

EL YO INDEPENDIENTE (CREATIVO)

(Etapa 4 de Kegan)

La transición a un yo independiente es la gran transición de la vida adulta. Es a esta estructura del yo a la que denominamos estructura creadora de resultados en toda la literatura de Leadership Circle.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Solo el 25 % de los adultos de nuestra cultura completan este periplo. Para realizar esta transición ya no podemos ignorar ni distorsionar más la llamada del alma. Nos enfrentamos al hecho de que seguir nuestro propio camino significa a menudo decepcionar a otros, arriesgarse a fracasar, y/o ir en contra, de algún otro modo, de las normas que me unen a la sociedad y que me hacen (en mi calidad de yo socializado) digno y valioso.

Esta transición es particularmente difícil porque para completar este camino, tengo que abandonar la definición a la que había llegado de mí mismo. Abandono la creencia profundamente arraigada de que mi valía depende de lo que yo hago. Ya no me defino por expectativas culturales. Ahora, configuro por primera vez un yo desde el interior. La visión surge del interior. La acción pasa a ser una expresión auténtica de un sentido emergente del propósito interno. A medida que empiezo a percibir y experimentar el poder, creatividad, libertad y satisfacción de vivir desde mi propio centro profundo, también lo valoro y estimulo en los demás. Empiezo a tratar a los demás como miembros que participan en condiciones de igualdad, cuyos derechos, ideas y propósitos tienen que ser tenidos en cuenta y alineados creativamente. La expresión del yo y la cooperación se convierten en nuestros nuevos principios organizacionales.

Los líderes que alcanzan este nivel empiezan a compartir el poder. Y no lo perciben como una «pérdida» de poder, sino que saben que ganan poder por el hecho de compartirlo. Se valora el desarrollo del yo y de los otros. Las organizaciones se estructuran en equipos que se autogestionan y que son muy eficientes. Se comparte el liderazgo, pero todavía no se trata de una auténtica asociación. Se desarrollan y se esperan creatividad y toma de decisiones críticas a todos los niveles de la organización.

EL YO INTEGRAL

(Etapa 5 de Kegan)

Solo un 1 % aproximadamente de los adultos alcanzan esta etapa. No obstante, otro 15 % está en transición hacia ella. Aquí, la definición interna del yo cambia de «soy un yo entero y completo que se coordina con otros yos enteros y completos» a una percepción interna de que, en realidad, «no soy un yo entero y completo». Más bien, soy muchos yos. Como bien explica el maestro zen americano Norman Fisher: «Todos somos muchas personas. A algunas de esas personas las conocemos y a otras, no (solo otras personas las conocen).

A algunas de ellas las ansiamos y de otras queremos huir. Todo esto es música, es la música de nuestras vidas si nos detuviésemos a escucharla".

No se trata de esquizofrenia, sino de un compromiso más profundo con el lado oscuro del yo, las partes de mí que he ignorado y que no he desarrollado. Parafraseando a Pogo, me doy cuenta de que he conocido al enemigo, y el enemigo está dentro de mí. Ya no necesito fingir que estoy completo y puedo avanzar hacia los aspectos no reconocidos de mí mismo con compasión y curiosidad. Ahora puedo mantener toda la complejidad de mi personalidad, lo bueno y lo malo, lo brillante y lo oscuro, lo duro y lo suave. Puedo percibir esta complejidad interna sin retraerme de miedo o sin necesidad de participar en algún régimen extenuante de superación personal. También veo así a los demás, como seres complejos multidimensionales. Y también veo el mundo de esta manera, como un juego dinámico de fuerzas. Percibir el yo como una rica ecología de elementos armoniosos y discordantes me abre a la riqueza y complejidad del lugar de trabajo y del mundo.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Los líderes que alcanzan este nivel adoptan un enfoque comunitario. El lugar de trabajo se convierte en una organización autorrenovadora cuyos miembros son auténticos socios participantes. El legado del líder tiene que ver con desarrollar la organización como un vehículo al servicio de una circunscripción mayor. La organización se entiende como una red de partes interesadas anidada en un sistema de redes mayor. Con frecuencia, la visión se globaliza y se enfoca al servicio al bienestar humano. La sostenibilidad y el bien común a largo plazo pasan a ser valores destacados. Este es el nivel del liderazgo de servicio.

EL YO SAGRADO

La investigación apunta claramente a que prácticas espirituales como la meditación y la oración contemplativa aceleran el desarrollo de las etapas 2 a 5 que acabamos de ver. Lo que queda demuestran tanto la experiencia como la investigación es que el nivel 6, el yo sagrado, rara vez, por no decir nunca, se desarrolla sin una práctica espiritual a largo plazo.

En esta etapa, se produce otro cambio importante. Hasta este punto, se ha entendido el yo localizado básicamente dentro del cuerpo-mente. Ahora el yo se da cuenta de que «no soy el cuerpo ni la mente». Nos identificamos con el alma, un alma en comunión con lo divino. No se prescinde del yo integral. Ese yo rico en matices se utiliza para actuar en el mundo. Es funcional, una herramienta útil del espíritu. En esta etapa la persona experimenta el mundo como unidad. Esta unidad no es solo una idea; no es algo extraído de un libro. Es una experiencia literal de unidad con la vida misma. Aquí es donde nace la compasión universal, porque uno entiende que «yo y mi hermano/a, la tierra y todos los seres somos una vida».

El liderazgo en este nivel del ser parece ser raro, aunque su disponibilidad aumenta a través de prácticas integrales a largo plazo. Los líderes que alcanzan este nivel funcionan como visionarios globales. Promulgan el servicio mundial para el bien universal.

TRANSFORMACIÓN INTEGRAL Y LIDERAZGO

Jesús dijo: «Si sacáis lo que hay dentro de vosotros, aquello que saquéis os salvará. Si no sacáis lo que hay dentro de vosotros, aquello que no saquéis os destruirá».

– Evangelio de Tomás

Hasta este momento hemos estado describiendo las etapas del desarrollo principalmente desde el punto de vista de cómo se reorganiza la estructura interna de un individuo y cómo esa nueva organización interna desemboca en niveles superiores de dominio en el mundo del liderazgo organizacional. También hemos sugerido que la cultura (cuadrante 3) y la estructura (cuadrante 4) organizacionales atraviesan etapas evolutivas que se corresponden con cada etapa de la consciencia individual. Así es como lo vemos. De hecho, las etapas del marco de desarrollo se pueden aplicar a todos los cuadrantes. Y, aunque quede fuera del alcance de este documento la descripción de la progresión según las etapas en cada uno de los cuadrantes, queremos dejar claro que cada etapa del desarrollo personal tiene sus consecuencias en los otros tres cuadrantes.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

MÁS QUE UN CAMBIO INTERNO

Cada etapa es algo más que un despertar interno del individuo. Siendo este el caso, cada etapa trae también una nueva visión del mundo, una nueva organización y una nueva sociedad. La Declaración de Independencia es un buen ejemplo de transformación multicuadrante. La consciencia individual empezó a pasar del nivel 3 al 4 (especialmente en líderes y pensadores clave). A medida que esto se desarrollaba lentamente, los individuos ya no pudieron aceptar la estructura monárquica opresiva. Se idearon nuevas visiones del orden social. Cuando la Ilustración cobró impulso, dio la vuelta a toda la estructura política a través de la cual se gobernaba a las personas. Este mismo proceso se está desarrollando ahora en Sudáfrica.

- En cada nivel, se produce un cambio del principio organizador de la consciencia. Esto reorganiza la totalidad de la experiencia humana:
- El mundo (tal como lo experimentamos y percibimos) se renueva.
- Nuestra relación con lo sagrado alcanza un nivel superior.
- Nuestro paisaje interior ya no es el mismo.
- Las dinámicas de relación entre compañeros / amigos atraviesan cambios significativos.
- Se conciben y diseñan de nuevo la cultura, la estructura y el proceso corporativos.
- Las estructuras sociales y políticas evolucionan.

Todo esto sucede porque un sistema de identidad y una visión del mundo nuevos, más veraces y más efectivos han reemplazado a otros inferiores. La transformación de la consciencia crea un potencial de cambio tanto en el mundo interno como en el externo.

Como indican las cifras arrojadas por la investigación citada, la mayor parte de nuestra población se encuentra en la transición del yo socializado al yo independiente; por eso, en las organizaciones estamos aprendiendo a cultivar la creatividad individual, a redistribuir el poder, a colaborar entre equipos autónomos, etc. A escala internacional, el mejor símbolo de esta misma transición quizá sea la caída del muro de Berlín.

EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO

El nivel de las organizaciones y líderes egocéntricos, que representa el enfoque jerárquico dominante, está desmoronándose en todo el mundo. Da la sensación de que el centro de gravedad de la evolución individual y social está en el cuadrante 3-4. Es verdad que, como demuestra la «limpieza étnica» en lugares como Kosovo, hay culturas que están por debajo de la curva. Pero el mundo se está organizando rápidamente (o, a un ritmo exasperantemente lento, según su perspectiva) en un principio de orden superior; de este modo, el comportamiento anterior (dictatorial, jerárquico, etc.) es cada vez más intolerable.

En las primeras líneas de este documento, sugeríamos que este es un momento de oportunidad y peligro, y que tanto el liderazgo corporativo como el político se enfrentarán en el nuevo siglo al reto de orquestar un cambio de alcance planetario. Estamos convencidos de que las únicas estructuras de consciencia capaces de realizar esta tarea están en los niveles del yo independiente, integral y sagrado.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Estos son los únicos sistemas de pensamiento e identidad capaces de suspender la identificación con la propia perspectiva de uno y entender la oposición del otro como una oportunidad para el aprendizaje y la cooperación creativa. Estos son los únicos niveles de liderazgo que son lo suficientemente desinteresados como para ponerse al servicio del conjunto. Son las únicas estructuras de consciencia lo suficientemente complejas como para percibir en el «enemigo» nuestra propia sombra. Como resultado de todo esto, la compasión interna por la «falta de desarrollo» de uno mismo se extiende a los demás. Esto crea la base sobre la cual puede tener lugar un nivel auténtico de diálogo, perdón y sanación.

La conocida brecha de liderazgo es real. Es una brecha entre el yo social y el yo independiente. La mayoría de los líderes todavía luchan por completar este paso. Sin embargo, nuestros complejos desafíos mundiales requieren aún más desarrollo: líderes capaces de funcionar como seres integrales. Así pues, el reto al que se enfrenta el liderazgo actual exige la evolución de la consciencia. Hay mucho en juego, pero, después de todo, siempre lo hay en épocas de evolución significativa.

EQUILIBRAR CUERPO, MENTE Y ESPÍRITU

«Si pensamos en la existencia del individuo como una habitación más grande o más pequeña, parece evidente que la mayoría de las personas aprenden a conocer solo una esquina de su habitación, un rincón al lado de la ventana o una franja de suelo que recorren arriba y abajo».

– Rainer Maria Rilke

Nuestro potencial humano incluye un espectro de capacidades corporales, emocionales, racionales y espirituales. A medida que avanzamos a través de las etapas de desarrollo, se desarrollan nuestra inteligencia corporal, inteligencia emocional, inteligencia racional e inteligencia espiritual hasta alcanzar finalmente un equilibrio hermoso y poderoso.

En el yo egocéntrico (etapas 0 - 2), la inteligencia corporal ocupa el foco principal. El niño es todo cuerpo. El mundo es una gran sensación que se percibe a través del cuerpo. No existe el «otro». No existe el mundo. No existe el concepto del yo. Solo existe la sensación corporal. Gran parte de lo que ocurre en los primeros años, incluida la adolescencia, es un crecimiento en inteligencia corporal. El énfasis en el juego, el deporte, la imagen y el sexo demuestra que gran parte del currículo de los primeros años de vida consiste en habitar hábilmente el cuerpo que hemos recibido.

En la adolescencia, comienza a emerger la inteligencia emocional. Todos los que convivimos con adolescentes sabemos que las relaciones y las emociones constituyen un foco importante en este momento. El concepto del yo que tiene el adolescente se sitúa en el cuerpo y en las emociones. En esta etapa de desarrollo «yo soy mi capacidad para satisfacer mis necesidades corporales y mis deseos emocionales».

Con el yo social, la identidad pasa a la mente. Por supuesto, se produce un gran desarrollo mental en las etapas anteriores, pero el yo social es la primera estructura de identidad que sitúa al yo en la mente. Parte de la turbulencia emocional de la adolescencia se produce por el enorme cambio que traslada la identidad del cuerpo a la mente. Este cambio permite todos los logros que vemos en la vida adulta (familias, carreras, etc.).

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

ABANDONAR LA SABIDURÍA CORPORAL

La desventaja de este desarrollo hacia el yo social es la tendencia a dejar atrás nuestra inteligencia corporal y emocional. Pasamos a confiar cada vez más en las capacidades racionales y cada vez menos en el instinto y el corazón. Esta tendencia es menos pronunciada en las mujeres (que se desarrollan con las relaciones como valor principal). Los hombres tienden a concentrarse en los logros. No obstante, en nuestra cultura lo normal es una tendencia a la racionalidad en ambos sexos.

A medida que avanzamos hacia la racionalidad y desarrollamos un yo social, perdemos contacto con nuestra inteligencia corporal y emocional. De hecho, desde el punto de vista de la racionalidad, nuestro cuerpo y nuestras emociones no parecen ser tan inteligentes.

Son no verbales, ambiguos y «sensibleros». Desconectarse del cuerpo y de las emociones puede ser una forma de protegernos de resultar abrumados por sentimientos fuertes (de dolor o placer). De niños, cuando estamos centrados en el cuerpo y las emociones, no poseemos la capacidad racional de situar en su contexto el daño y los elogios que se presentan en nuestro camino. Si mamá o papá están enfadados, lo «sentimos» como «soy malo». Si me alaban, lo «sentimos» como «soy bueno». Quizá no sea racional, pero es congruente con la lógica de la inteligencia corporal y emocional. En las primeras etapas, todavía no tenemos el sistema del yo y el desarrollo cognitivo para concluir otra cosa. No nos decimos a nosotros mismos: «El enfado de papá/mamá es asunto suyo. No significa que yo sea malo. Significa que han tenido un día duro». Como carecemos de esta capacidad para interpretar la realidad, es fácil que resultemos heridos. Algunos de nosotros hemos crecido en ambientes hostiles donde esas heridas fueron enormes. Así que… ¿qué hacemos con ellas? Las expulsamos de la conciencia. Las reprimimos. Si tenemos emociones que no queremos sentir, cortamos nuestras conexiones corporales y emocionales. Estamos seguros, pero también desconectados de la inteligencia corporal y emocional. Actuamos en el mundo utilizando solo una parte limitada de todo nuestro potencial.

ENFRENTARSE A LOS MIEDOS

Continuar nuestro desarrollo hacia etapas superiores requiere que recuperemos nuestra inteligencia corporal y emocional. Nos enfrentarnos a nuestro miedo al abandono y al fracaso. Aprendemos cómo nuestros miedos actuales están arraigados en el pasado. Percibimos las formas en que nos defendemos y nos protegemos de nuestras heridas más profundas colmando las expectativas de los dictados de la cultura que nos rodea. A medida que reintegramos esas sensaciones y emociones corporales escindidas, descubrimos recursos de fuerza y pasión primigenios. Es como si partes de nosotros heridas en la infancia hubieran dejado de crecer. Ahora, a medida que tratamos esas partes con consciencia compasiva, curamos las heridas, las ayudamos a crecer y reincorporamos la inteligencia corporal y emocional a un sistema del yo maduro. Cuerpo, mente y espíritu se equilibran.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL?

«Si deseas llegar a estar completo, permítete ser parcial.

Si deseas llegar a ser recto, permítete retorcerte.

Si deseas llegar a estar lleno, permítete vaciarte.

Si deseas renacer, permítete morir.»

– Tao Te Ching

Así pues, ¿en qué consiste entonces la inteligencia espiritual? Consiste en aprender a explorar las vías de transformación. Es el arte y la práctica de la evolución interna y externa. Es aprender a vivir progresivamente en plenitud de cuerpo, mente y espíritu. Es realizar el camino desde la orientación egocéntrica de la juventud, a través de las etapas social e independiente, hasta el yo integral, para finalmente entregarse a la unión divina y al servicio sagrado.

La inteligencia espiritual es aprender cómo impulsar nuestro propio movimiento de una etapa a otra, cómo recrear nuestra visión del mundo en cada etapa y cómo alcanzar una relación más profunda y global con el mundo. La inteligencia espiritual aumenta en cada nueva etapa y alcanza su punto omega en la conciencia unitiva y el servicio global.

Creemos que el desarrollo del liderazgo está íntimamente ligado a la inteligencia espiritual. Muchas de las figuras más importantes de todas las disciplinas (espirituales, científicas, artísticas, políticas, etc.) funcionaban a un nivel de conciencia unitivo. Como mínimo, funcionaban a un nivel o dos por encima de la media de su época. Llamamos a esto «inteligencia espiritual», una forma de percibir y actuar que se concentra en la dura tarea de transformar el cuerpo, la mente, el corazón y el alma a escala personal, interpersonal, organizacional y global.

Cuando adoptamos esta perspectiva evolutiva y transformadora, aceptamos que la transformación de la organización y del mundo está inseparablemente ligada a la nuestra. La inteligencia espiritual consiste en la alfabetización en la práctica de la transformación.

DIÁLOGO: INTELIGENCIA ESPIRITUAL COLECTIVA

«La realidad es que se produce curación entre las personas. La herida que hay en mí evoca al sanador que hay en ti, y la herida que hay en ti evoca al sanador que hay en mí; y, a partir de ahí, ambos sanadores colaboran».

– Rachel Naomi Remen

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Aunque la transformación individual es esencial para la transformación organizacional y global, no es suficiente. Tenemos que encontrar formas de trabajar en relaciones de orden superior con los demás para poder descubrir y crear juntos sistemas de orden superior. El crecimiento individual en consciencia posibilita relaciones de orden superior. El diálogo es una herramienta clave para establecer relaciones de orden superior y descubrir sistemas de orden superior. Constituye una herramienta de acceso a una sabiduría más elevada / más profunda que reside en el cuerpo, la mente y el alma colectivos.

Se está reaprendiendo mucho sobre el diálogo como herramienta para la transformación.

Cuando la gente se reúne para dialogar (dejando en suspenso los juicios, escuchando atentamente, equilibrando el uso de la promoción con el de la indagación, etc.) puede ocurrir algo muy especial. La conversación se vuelve cada vez más auténtica. La gente comparte la verdad de su experiencia y escucha la experiencia de los demás. La gente se vuelve más vulnerable y habla sobre riesgos, miedos y «cosas de las que no se habla». Cuanto más profunda es la conversación, más suposiciones y creencias que dan forma a nuestra realidad colectiva tienen la oportunidad de salir a la luz y ser reexaminadas. A medida que reescribimos esas suposiciones y creencias, el comportamiento del grupo y del sistema puede cambiar. En esto consiste el diálogo (dia-logos, que significa 'atravesar'). El diálogo es una herramienta para un aprendizaje extenso del sistema y para el cambio colectivo.

LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO VAN DE LA MANO

Dado que lo individual y lo colectivo son interdependientes, el diálogo actúa también como herramienta para la transformación personal. A medida que se profundiza en el diálogo, sucede algo sorprendente: la consciencia grupal se expande y accede a un estado de flujo. La gente se da cuenta de que esto ocurre. Es algo palpable. Es lo que se conoce como espacio sagrado. Los grupos pueden crear un espacio sagrado: un campo en confianza, conexión y aprendizaje. En el campo del espacio sagrado, se accede con mayor facilidad a la sabiduría colectiva. La expansión de la conciencia dentro del grupo influye en todos los presentes. Impulsa a todos a ir más allá de los límites de su identidad y de su visión del mundo actuales. Las fronteras y los límites quedan en suspenso temporalmente. Cada persona actúa a un nivel superior al habitual. Es una experiencia que se vive desde un nivel superior de la conciencia. Las personas acceden, quizá por primera vez, a partes de sí mismas más elevadas (intuición espiritual) y más profundas (sabiduría corporal). La experiencia de haber accedido a ellas una vez, favorece su continuidad. De esta manera, el cambio de fase recibe estímulo y apoyo en el envase sagrado del diálogo.

EL DIÁLOGO ACTÚA COMO CATALIZADOR DEL CAMBIO

A través del diálogo, el aprendizaje, que se produce simultáneamente a escala personal, cultural y sistémica, puede abrirse paso con mayor facilidad. El diálogo cataliza la transformación a escala individual, grupal y sistémica. Es una herramienta para el crecimiento espiritual colectivo y la inteligencia. En palabras de Emerson: «Descansamos sobre una inteligencia inmensa. Somos los receptores de su verdad y los órganos de su actividad». Cuando las personas se unen en el diálogo, crean un espacio sagrado y equilibran la intuición y la razón, «la verdad se hace visible». El diálogo es una disciplina fundamental de Leadership Circle.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

ALFABETIZARSE EN ALMA Y SISTEMA

«Escucha. Crea un camino para ti mismo en tu interior. Deja de mirar de la forma en que lo hacías. Ya tienes la mezcla preciosa que te hará bien. Úsala».

– Rumi

El propósito de Leadership Circle es la transformación. Se ha diseñado experimentalmente para ayudar a los líderes a determinar dónde están —tanto ellos como sus organizaciones— en la vasta secuencia de desarrollo y para ayudarlos a dar el salto evolutivo capaz de catalizar la transformación

sistémica. Leadership Circle pretende provocar y favorecer el cambio de fase en la vida psicológica y espiritual del líder y proporcionar los nuevos puntos de vista científicos, sistémicos y culturales necesarios para traducir la nueva conciencia personal en un cambio organizativo y mundial.

El proceso de evolución cultural comienza con la concienciación de los individuos, y siempre está vinculado a las luchas actuales de la cultura. La crisis de la cultura estimula la reflexión y la evolución en la consciencia de los líderes emergentes. A continuación, estos individuos ejercen su influencia sobre el sistema y lo cambian (en términos de estructura, procesos, políticas y propósitos). El nuevo sistema establece condiciones que animan a otros miembros de ese sistema a desarrollarse. Cuando se desarrolla una masa crítica de gente, se alcanza el potencial del nuevo orden. Se reduce la probabilidad de regresión a un nivel anterior de desarrollo. Cuando trabajamos integralmente (en los cuatro cuadrantes) creamos el escenario para que los cuatro cuadrantes accedan juntos a un nivel de expresión superior. Se ha construido la plataforma para el siguiente salto evolutivo. De esta manera, el cambio conduce a la transformación. La fase del modelo de cuatro cuadrantes se desplaza a un nivel de expresión más elevado e integrado.

Nuestro punto de vista está claro: no existe transformación organizacional sin una transformación previa en la consciencia del liderazgo. Hay que abordar en profundidad los dilemas corporativos y mundiales más espinosos para acelerar la transformación individual. Necesitamos alfabetizarnos en un conjunto de prácticas integrales (acción en los cuatro cuadrantes) que facilitan y aceleran la transformación continua.

EVITAR EL TRABAJO DURO

Aunque resulta sencillo hablar de la transformación interna y la mayoría de nosotros decimos que la deseamos, también se elude sin reparos. Hay una parte de nosotros que prefiere pasar por alto el reto de trabajar en nosotros mismos. Hay una parte de nosotros que cambiaría una transformación profunda por un simple alivio de la tensión de vivir y trabajar dentro de nuestra situación actual.

Pero hay otra parte de nosotros: una parte auténtica, una parte que no acepta sustituciones, una parte que ve a través de las respuestas fáciles y las soluciones rápidas.

Esta parte sabe que si fuera posible tomar atajos, todos lo habríamos hecho hace mucho tiempo y ahora estaríamos disfrutando los frutos de nuestro éxito. Esta parte de nosotros sabe que no existe atajo hacia la grandeza del alma. Esta parte está dispuesta a dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para realizar el trabajo interno profundo. Esta parte sabe que la transformación es un gusto adquirido, que se desarrolla con años de práctica y trabajo sincero.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

ALFABETIZACIÓN ESPIRITUAL

La mayoría de los líderes carecen de alfabetización en lo que respecta a efectuar una transformación personal y cultural interna. La falta de alfabetización no significa falta de inteligencia o de competencia, significa que no sabemos qué es lo que no sabemos.

Muchos de nosotros somos padres. Hemos disfrutado, alimentado y celebrado la alfabetización de nuestros hijos en lengua española. En primer lugar, reconocieron las letras y, a continuación, aprendieron los sonidos que corresponden a cada letra. Las letras se convirtieron en palabras y las palabras en oraciones, que a su vez se convirtieron en párrafos y libros. Los niños pequeños no saben que son analfabetos, pero sí lo son. Además, no siempre saben por qué es importante que aprendan a leer. Bajo nuestro punto de vista como padres sabemos lo que significa y lo que aporta la alfabetización. Les dejamos claro que no hay otra opción y que reclamar su puesto en la sociedad adulta exige alfabetización. El desarrollo de la alfabetización lleva años, incluso décadas. Así que apoyamos fervientemente el proceso porque sabemos que es esencial.

Lo mismo ocurre con la alfabetización necesaria para el cambio interno (psicológico, espiritual y cultural), el dominio del trabajo del alma. No nacemos alfabetizados en el trabajo del alma. No es algo que sepamos desarrollar por naturaleza. Además, nuestros sistemas educativos prestan poca o ninguna atención al desarrollo de esta alfabetización. El desarrollo de la alfabetización interna requiere esfuerzos intencionales y una atención sostenida respaldada por una orientación hábil. El desarrollo de la alfabetización de sistemas requiere nuevas visiones del mundo. Con esta alfabetización dual, podremos perseguir la transformación de la consciencia (individual y colectivamente) que hace que los cambios organizacionales en el desempeño sean sostenibles.

¿POR DÓNDE EMPEZAMOS?

«Un camino es solo un camino: si sientes que no deberías seguirlo, no debes hacerlo bajo ninguna circunstancia. Pero tu decisión de seguir ese camino o de abandonarlo debe estar exenta de miedo o ambición. La pregunta de mi benefactor ahora tiene sentido. ¿Este camino tiene corazón? Si es así, es un buen camino; si no, es inútil».

– Las enseñanzas de Don Juan

Todas las tradiciones espirituales (y cada vez más, las tradiciones científicas) reconocen que los aspectos físicos y espirituales de la realidad coexisten en el mismo espacio. Como dijo Teilhard de Chardin, «Somos seres espirituales que tenemos una experiencia humana».

La inteligencia espiritual reconoce que no tenemos que «ir» a ninguna parte para encontrar el espíritu. Sabemos que se puede acceder a todos los niveles de realidad «aquí», en nuestras condiciones actuales y en el momento presente. Sin embargo, también sabemos que nosotros, personalmente, en nuestras relaciones, nuestras organizaciones y nuestro mundo, estamos trabajando solo con una pequeñísima parte de nuestras plenas capacidades: nuestra herencia divina.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

TODOS NOSOTROS ESTAMOS REALIZANDO UN VIAJE

Cada uno de nosotros está realizando un viaje espiritual. Por eso estamos en este planeta. Scott Peck dijo una vez que «la Tierra es un campo de entrenamiento espiritual». Si no necesitáramos crecer y desarrollarnos espiritualmente, probablemente no estaríamos aquí. En algún punto del camino se pierde esta noción. La búsqueda de la seguridad y el éxito económico, aunque es necesario para sostener el viaje, a menudo se convierte en un fin en sí mismo. La realidad de que somos seres espirituales en un viaje evolutivo ha sido excluida de manera completa y efectiva del mundo del trabajo, en detrimento del individuo, del lugar de trabajo y del mundo.

Vivimos una época de gran transición. En todos los frentes, estamos llegando a los límites de nuestra visión actual del mundo. Esto no es malo.

Los límites, aunque parecen dilemas imposibles de resolver, y la crisis nos obligan a reconocer que estamos en el límite de nuestra visión del mundo. Se nos plantea el reto de buscar una nueva perspectiva más elevada que nos permita poner orden en el caos. Como dijo Albert Einstein, «la fisión del átomo lo cambió todo, salvo la forma en que pensamos» y «no podemos resolver nuestros problemas actuales utilizando el mismo nivel de conciencia que los creó». Necesitamos participar de una nueva forma de inteligencia si queremos entender la relación entre transformarnos a nosotros mismos y transformar nuestro mundo. La inteligencia espiritual se está convirtiendo rápidamente en un imperativo del liderazgo.

UN PROPÓSITO MÁS ELEVADO EN ACCIÓN

Cada uno de nosotros tiene una contribución que solo a nosotros nos corresponde hacer. Nuestra tarea en la vida es avanzar hacia una expresión cada vez más completa de ese propósito. El liderazgo consiste fundamentalmente realizar nuestro propósito más elevado y tomar medidas para hacer realidad ese propósito en las condiciones de nuestra vida.

En nuestro interior tenemos una plantilla o un plano de nuestra verdadera naturaleza, una naturaleza que hemos estado elaborando desde antes de nacer. Tenemos un alma que recuerda quiénes somos, qué tenemos que aprender aquí, qué heridas necesitamos curar, cómo queremos desplegar nuestra singularidad por completo. El alma sabe cuál es la contribución que más deseamos hacer a través de nuestras vidas. No inventamos este saber. A través de la inteligencia espiritual, lo detectamos y dejamos que nos encuentre. Cuando permitimos que tenga su lugar en nuestras vidas, vivimos por completo. Nos convertimos en nosotros mismos. Somos capaces de la clase de liderazgo que resulta transformador.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

APÉNDICE

Un modelo transformacional de desarrollo

Este apartado explica las tres fases de desarrollo que describen el desarrollo de la mayor parte de los adultos después de la adolescencia. Hay etapas que preceden a la adolescencia y etapas místicas superiores a las que se describen a continuación. Pero aquí nos ceñiremos a las fases que tienen una relevancia inmediata para el lugar en que se encuentran los líderes y las organizaciones en la actualidad.

Robert Kegan, en su libro In Over Our Heads, describió un modelo de desarrollo en cinco fases. Otros describen etapas muy similares, pero en nuestra opinión, él está en primera línea de la investigación. (Discutiremos sus fases de niveles 3 a 5 con mucho mayor detalle que en el documento anterior. El nivel 2 —la adolescencia— se tratará brevemente a modo de introducción.)

Brian Hall, en su libro Value Shift describe cómo evolucionan con cada etapa el estilo de liderazgo y la cultura y estructura organizacionales. La obra de Hall influirá en gran medida en las siguientes secciones que muestran cómo evolucionan en etapas el estilo de liderazgo y la estructura / cultura organizacionales. A continuación exponemos una breve descripción de las principales etapas de desarrollo a las que tienen acceso los adultos, junto con los tipos de liderazgo y organizaciones que surgen en cada etapa.

Kegan es un teórico de la relación de objeto. Como consecuencia, explica la evolución en términos de los principales cambios sujeto / objeto en la comprensión que uno tiene de la relación yo-mundo. La forma más fácil de entender lo que sucede en la estructura del yo en la evolución de una fase a otra es ver lo que ocurre en un bebé en el desarrollo de la fase más temprana. Cuando nace un niño, no tiene capacidad para distinguirse a sí mismo de su madre. Desde el punto de vista del bebé, todo es sujeto: la madre y el yo comparten el mismo yo. La primera fase del desarrollo se produce cuando el niño empieza a reconocer a la madre como algo separado de él. La madre pasa de sujeto a objeto.

La relación yo-mundo da un importante paso adelante. El niño se individualiza del entorno, que solía confundir con él mismo. Con esta nueva construcción de la identidad, la relación de yo-mundo alcanza una mayor separación individual (individuación) y también una mayor capacidad de relación. Ahora el niño puede relacionarse con la madre como «otro» en lugar de como «yo».

Este ejemplo ilustra un patrón que es válido para todos los niveles de desarrollo que vamos a explorar. Se produce un importante cambio en la relación sujeto-objeto. La persona reconoce (quizá a lo largo de los años) que lo que solía entender como el yo lleva adherido demasiado del mundo (que le rodea). En ese momento, lo que se reconoce como adherido se objetiva de la misma manera que el bebé comienza a entender a la madre como otro (objeto). El yo está más claramente individualizado; con ese paso evolutivo llegan capacidades completamente nuevas de relación con los otros y con el mundo que, sencillamente, no existían en el estado de fusión previo: confusión de objeto (otro) con sujeto (yo). Esta desintegración del antiguo yo resulta muy desconcertante. Suele ser una transición ardua. Pero, a medida que se construye la nueva relación yo-mundo, el yo experimenta una nueva libertad y un poder creativo que hacen que el viejo yo parezca pequeño en comparación. Como consecuencia, el desarrollo, una vez ha progresado, rara vez retrocede y parece progresar en una dirección lineal hacia una mayor individuación con capacidades de relación proporcionalmente superiores.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

NIVEL 2: ADOLESCENCIA

(Kegan: el yo imperial; Hall: fase 1 —supervivencia—)

(La descripción de esta fase se ha resumido intencionadamente. Se trata simplemente de una introducción a la corriente de desarrollo que comienza con el nacimiento y termina con la muerte. Se utiliza para marcar la estructura de identidad que la mayoría de nosotros abandonamos al entrar en los primeros años de nuestra edad adulta.)

El inicio de la adolescencia, en lo que respecta al desarrollo, está marcado por el cambio sujeto-objeto de «yo soy mis impulsos» —a los que yo, sujeto, debo responder, y sobre los cuales tengo escaso control— a «yo soy mis necesidades». El hecho de diferenciar el yo de una identificación excesiva con los impulsos de cada momento crea una libertad y autonomía recién descubiertas. Ahora puedo satisfacer mis propias necesidades. Satisfacer mis necesidades pasa ahora a ocupar el foco de atención. Inicialmente, esta fase es bastante independiente. La independencia es su fuerza y lo que los padres reciben con alegría en el primer momento de la adolescencia para luego luchar por domesticar durante casi una década. La adolescencia es el paso de un ciudadano demasiado independiente de 10 años a un buen ciudadano tradicional de 22 años.

La visión del mundo de la identidad adolescente del nivel 2 es la de un misterio bajo cuyos efectos estoy y sobre el que no tengo control. El ego es el centro de un entorno extraño y peligroso y el foco primordial se concentra en satisfacer las necesidades personales / físicas. Es sujeto. El enfoque, en primer y último término, es la búsqueda del «número 1». El único criterio a la hora de tomar decisiones es la satisfacción de las necesidades físicas y personales. Esta etapa preocupada por el yo está marcada por la ausencia de una realidad compartida. Mis necesidades y las de los demás no están integradas. A la hora de tomar decisiones no me planteo cómo van a influir en otras personas con las que tengo relación. Las tomo principalmente en función de lo que me sucederá si complazco o disgusto a los demás. Por ejemplo, si digo una mentira, lo que me preocupa no es la pérdida de confianza o los sentimientos por los que pasará otra persona como consecuencia de esa mentira, sino las consecuencias que tendrá para mí si me descubren, así como el hecho de si puedo aceptar o no el riesgo de esas consecuencias. No hay una realidad compartida de la que yo sea responsable. Solo hay efectos que vuelven a mí mientras persigo mis necesidades.

La ausencia de una realidad compartida es el límite estructural de esta fase. Como soy mi recién descubierta capacidad para satisfacer mis necesidades, el subordinar el propio interés al de otro o del grupo se siente como una muerte del yo. Sin embargo, esta es precisamente la evolución que está teniendo lugar en la adolescencia. El crecimiento en esta fase consiste en tener en cuenta las necesidades y expectativas de los demás.

Requiere renunciar a una relación absoluta con mi punto de vista y subordinar esa visión a una forma más amplia de conocimiento que solo yo. Requiere definirme a mí mismo correlacionalmente. Mi lealtad principal ya no es con el yo, sino con la relación (amigo, padres, familia, organización, iglesia y comunidad). Este es el proceso de socialización: convertir al adolescente en ciudadano. Mis necesidades se desplazan ahora del sujeto al objeto. Ya no estoy en manos de mis necesidades, sino que las tengo. Ellas no son yo, son solo las necesidades que tengo. Ya no soy mis necesidades; puedo relacionarme con ellas en el contexto de una comunidad más grande de necesidades en competencia, de la que soy responsable. Es este yo definido socialmente con el que la mayoría de nosotros entramos en la edad adulta. Es este yo al que el adolescente se está acercando y resistiendo.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Algunos adultos no han completado esta transición. Alrededor del 5 % de la población adulta todavía está enmarcada en el nivel 2 y otro 8 % está en la transición del nivel 2 al nivel 3. Eso significa que el 13 % o más de la población adulta no ha construido un yo en el siguiente nivel superior de desarrollo.

La investigación de Hall sugiere que los directivos que están en el nivel 2 adoptarán un estilo de administración dictatorial. Aún no están autoorganizados de un modo que les permita formas de relación más participativas (la individuación permite un nivel superior de relación). Todavía están demasiado fusionados con sus propias necesidades para considerar y valorar las necesidades y opiniones de los demás. Serán autocráticos y sobrecontroladores. La lealtad al líder será la máxima prioridad. Sus relaciones serán distantes y estarán marcadas por la falta de sensibilidad interpersonal. Serán exigentes con los demás, creando expectativas poco realistas sobre los subordinados, los cuales se sentirán oprimidos. Dirigirán a través de jerarquías organizacionales estrictas que requieren una autoridad incuestionable.

Los gerentes que están pasando del nivel 2 al nivel 3 suavizarán este estilo hacia un enfoque autocrático más benévolo (que se describe en el nivel 3). Es importante tener en cuenta que las formas de gestión más participativas plantean una exigencia oculta a esta persona. Exigen que evolucione a un yo completamente nuevo. A menos que sean capaces de hacerlo, no podrán administrar de la manera que se describe en las tres etapas siguientes.

NIVEL 3

(Kegan: el yo interpersonal; Hall: fase 2 —pertenencia—; TLC: reacción a los problemas)

Cada nueva estructura de identidad del yo es un triunfo del desarrollo. La ardua y, a menudo, tumultuosa lucha del adolescente es un testimonio de la dificultad de desprenderse del viejo yo por uno nuevo. Es una muerte, en este caso es la muerte de nuestra independencia desenfrenada para convertirnos en miembros de una comunidad más amplia. Mis necesidades independientes, con las que me he sentido identificado, pasan de sujeto a objeto. Poco a poco, entiendo que nuestras necesidades no nos definen. Ahora podemos tenerlas sin estar bajo su control. A medida que se produce este cambio, comenzamos a tener en cuenta, quizá por primera vez, las necesidades de los demás. En lugar de ser una isla para nosotros, el nuevo yo se reconfigura por sus conexiones con el mundo circundante. «Yo soy mis vínculos» es la estructura emergente del yo. Esta nueva identidad, aunque adquirida a regañadientes, permite una relación completamente nueva con el mundo. Con esta nueva identidad, ahora podemos ser responsables ante aquello a lo que estamos vinculados. En esta estructura, ahora estamos preparados para ser miembros del mundo del trabajo, el matrimonio, la familia, la iglesia, la comunidad, etc. Ahora se satisfacen mis necesidades, no de forma aislada, sino en correlación con las necesidades que me rodean. Me defino por el papel que adopto al responder al entorno.

En este nivel, trabajamos para satisfacer las expectativas de este nuevo mundo al que empezamos a pertenecer. Estamos aprendiendo las reglas y utilizándolas. Es un momento de gran esfuerzo para construir la vida que mejor se adapte a estas expectativas interiorizadas. Nos convertimos en lo que nuestra socialización nos ha llevado a pensar que es bueno y correcto. Trabajamos arduamente, creando negocios, carreras, ascendiendo en la escala corporativa, casándonos, teniendo familia y formando un hogar. Si tenemos éxito, creamos gran parte de lo que se nos ha enseñado que nos hará felices y personas valiosas.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

La desventaja de esta forma de definir el yo es que el yo todavía está definido externamente. El yo todavía está fusionado con el entorno. Se encuentra fuera del yo en el entorno al que estoy apegado. Yo soy mis relaciones Yo no las tengo a ellas, ellas me tienen a mí. Yo soy mis logros. Yo no los creo a ellos, ellos me crean y me definen. Defino mi yo no desde dentro hacia fuera, sino desde fuera hacia dentro. Tengo un sentido de autoestima aprobado externamente.

Aquello a lo que el yo se une como referencia externa varía según las personas. Algunas tienden a vincular el yo a las relaciones. «Yo soy mis relaciones» es la principal definición del yo. Esto los lleva a adoptar una posición inferior en el trabajo y el matrimonio. Para definirme me baso en que los demás me acepten, en satisfacer las necesidades / expectativas de los demás, adaptarme, pertenecer, etc. Me parece arriesgado, cuando no peligroso, hacer valer mis propias necesidades, ir contracorriente, establecer límites, etc. Esto es Lo que se ha etiquetado como dependencia.

Otros se definen por sus logros en el mundo. «Yo soy mi poder, éxito, desempeño impecable, etc. Esto es lo que me hace ser quien soy y lo que asegura mi futuro». La tendencia aquí es defenderse contra las relaciones y definirse a sí mismo en función de la actuación personal en el mundo.

Estas dos grandes categorías (la tendencia a definir el yo en base a la fusión en la relación o la fusión con el logro) darán como resultado personalidades, comportamientos y competencias muy diferentes, pero la estructura interna de cada yo es la misma. Ser es ser «X» en la estructura del yo. Los diferentes tipos simplemente tienen diferentes conjuntos de «X» con las que se definen externamente. La estructura del yo es la misma, solo varían las creencias que definen el yo.

La mayoría de los consultores organizacionales han patologizado normalmente esta forma de identidad con etiquetas como dependencia, codependencia, elevado control, ambición dirigida, adicción al trabajo, etc. Tal vez, la mayor contribución de Kegan a toda esta área de exploración sea recordarnos continuamente que no hay nada malo en funcionar a este nivel. Es un triunfo del desarrollo que la mayoría, aunque no todos, los adultos logran. Nadie escapa a moverse durante una buena parte de su vida adulta por alguna forma de esta configuración del yo. No es algo malo para la persona, sino algo bastante correcto. La pregunta principal que debemos hacernos aquellos que lideramos el cambio no es cómo solucionar esto, sino ¿esta estructura de identidad está a la altura de las crecientes demandas de la vida adulta en la organización / mundo modernos? Kegan lo expresa así:

"En *The Empowered Manager* [un best seller de administración muy útil y potente], Peter Block escribe: «Si nos enfocamos en buscar la aprobación de los demás… corremos el riesgo de sacrificar nuestra integridad… con el fin de encontrar el camino más popular».

La implicación aquí no es que [esta persona] esté actuando en consonancia con los compromisos a los que está sujeto, sino que en realidad se está comprometiendo a causa de alguna debilidad de carácter que se antepone, la necesidad de aprobación… Una visión transformacional del dilema [de esta persona]… rechaza la idea de que su «dependencia» sea una enfermedad invasiva o una desgracia que hay que extirpar de su carácter, por lo demás correcto. Más bien considera su llamada «dependencia» como la expresión perfectamente respetable, no de un apéndice de cómo está formado, sino del corazón de cómo está formado. Considera que su integridad actual, con la que es congruente (la forma perfectamente respetable en que está formado ahora) podría no ser adecuada para el currículo al que se enfrenta en el trabajo».

La mayoría de las demandas que imponen a las personas los esfuerzos actuales de cambio organizacional son demandas de nivel 4 (que trataremos a continuación).

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Si no tenemos cuidado, corremos el riesgo de hacer sentir que están equivocados a los que hacen el cambio por funcionar como lo hacen. El mundo moderno del trabajo requiere con frecuencia un comportamiento que simplemente está más allá de la capacidad de la estructura de identidad del nivel 3. Tomemos como ejemplo la prescripción a un gerente muy controlador de que «deje de estar a la defensiva» y use técnicas de escucha activa. Cuando nos identificamos con nuestro desempeño y creemos que nuestra fuerza agresiva nos protege, si nos critican o cuestionan nuestro desempeño, se está atacando la estructura misma del yo. Si mi valía es mi desempeño, cuando se cuestiona mi desempeño, se me cuestiona a mí. No puedo no tomar esto de un modo personal. Como veremos, en el nivel 4 esta misma persona en esta misma situación sencillamente no muestra un comportamiento defensivo.

Si, por otro lado, «yo soy mis relaciones» y asisto a un taller de capacitación para la asertividad, es muy probable que nunca use las habilidades aprendidas, ya que defender mis opiniones puede granjearme desaprobación. En esta situación, la persona que se identifica con complacer a los demás se siente morir. Sin embargo, el mundo moderno de liderazgo y trabajo en equipo requiere que los líderes aprendan a escuchar de manera no defensiva y hacer valer sus deseos. Estas son exigencias de nivel 4 y no se convierten en un comportamiento natural hasta que este yo haya sido abandonado por otro.

La investigación sugiere que la mayoría de los adultos están en el nivel 3. Tanto Hall como Kegan sugieren que el 14 % de los adultos están en el nivel 3 y otro 32 % entre los niveles 3 y 4 (es decir, no está plenamente establecida una identidad de nivel 4). Si añadimos el 14 % que está en el nivel 2, el total de los que están debajo del nivel 4 es del 60 %. Los datos de esta investigación se toman de muestras que no representan a la población en general. Los sujetos de investigación son profesionales con estudios superiores. Estas muestras son decididamente más blancas, ricas y educadas que la población en general. Las submuestras de personas menos blancas, ricas, profesionales y educadas muestran porcentajes más altos de personas por debajo del nivel 4, en torno al 70 a 80 %. Esto significa que gran parte de lo que estamos tratando de introducir a través de los esfuerzos de cambio en las organizaciones está «por encima de las posibilidades» de aquellos a quienes se les pide que cambien, incluidos nosotros mismos.

El estilo de liderazgo en el nivel 3 es el de la gestión eficiente. Es ordenado y eficiente. Es competencia impulsada y mecanicista. Utiliza bien todas las herramientas de administración, como administración científica, MBO, SWOT, etc. La autoridad institucional reemplaza a la autoridad parental. La lealtad no es tanto hacia el líder como hacia la organización y sus objetivos. Los líderes pueden ser oyentes sensibles que realmente se preocupan por sus compañeros e informantes directos, pero la opinión de los empleados no se toma en serio si no se la ve como leal y eficiente. Las personas están informadas, pero no participan significativamente en la toma de decisiones. Las personas se sienten respaldadas económicamente y tratadas de manera justa, pero la mayoría no espera participar en decisiones importantes.

El estilo institucional que surge con el liderazgo de este nivel es una gran jerarquía eficiente. Es una burocracia ordenada y estratificada. Su clima político exige lealtad y obediencia. Aunque este tipo de organización todavía es muy común en este país, la mayoría de los esfuerzos de cambio organizacional tratan de establecer estructuras y culturas más horizontales que exigen un mayor grado de propiedad y participación creativa de lo que esta estructura podría soportar. La mayoría de los esfuerzos de cambio organizacional son intentos de crear una cultura de nivel 4. La razón por la que fracasan la mayoría de estos esfuerzos de cambio es porque solo pueden crearse si el liderazgo está funcionando en el nivel 4 o superior. Como la mayoría de los equipos de liderazgo no lo están, lo que suele ocurrir es un montón de actividad que debería establecer una organización de alto rendimiento,

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

pero que fracasa en el intento. A continuación, el liderazgo se apunta a la última moda en la literatura de administración sin darse cuenta de que para que cualquiera de estos nuevos enfoques funcione, el requisito implícito es que ellos mismos crezcan. El liderazgo debe comprometerse profundamente con la transición de una consciencia de nivel 3 a nivel 4. Y no es una tarea fácil.

NIVEL 4

(Kegan: yo institucional; Hall: fase 3 —autoiniciación—; LC: creación de resultados)

La transición del nivel 3 al 4 es la mayor transición adulta y la más difícil. Aparece como el cruce de un umbral en los mitos del viaje del héroe / heroína. Es la transición a la que se refirió Jesús cuando dijo: «Si quieres salvarte, debes perderte». Quienes lo atraviesan han ganado una perla de gran valor y alcanzan lo que los místicos denominan iluminación. Es la transición que elimina nuestras ilusiones y nos deja sin referencias externas para el yo. A medida que reconfiguramos el nuevo yo, por primera vez tenemos un yo completo dentro del yo. Ahora vivimos de dentro hacia fuera y no de fuera hacia dentro. Este es el nivel que toda la literatura psicológica y de liderazgo señala como destino: la autorrealización.

En la transición al nivel 4 perdemos todos nuestros anclajes familiares. Finalmente se elimina todo lo externo que el yo utiliza para aprobarse a sí mismo. Nos individualizamos de nuestra fusión con el entorno. Se produce otro gran cambio sujeto-objeto. El yo se había confundido con sus relaciones y logros (es decir, las había hecho sujeto). Ahora pasan a ser objetivadas.

«No soy mis relaciones o logros. Yo los tengo a ellos, ellos no me tienen a mí». Lo que ahora es sujeto es el yo. Al igual que el niño que ahora puede distinguirse a sí mismo de su madre, podemos distinguir el yo de lo que nos rodea. Tenemos un yo por primera vez. Nos volvemos desapegados, individualizados e independientes y, por lo tanto, estamos listos para un nivel de relación completamente nuevo.

Esta transición es el «ojo de la aguja». Las investigaciones sugieren que solo del 20 al 40 % de los adultos alcanzan un nivel 4 a lo largo de su vida; del 60 al 80 %, no lo hacen. El motivo de esta gran discrepancia en los porcentajes se explicó anteriormente al describir la demografía de los sujetos de investigación. Si atendemos a los más educados y de mayor éxito, el 40 % alcanza el nivel 4. En los escasos subconjuntos de sujetos que se fijan en los de menor educación y menos ricos, solo el 20 % llega al nivel 4. Entonces, ¿en qué punto está la población general de adultos? Aunque es difícil precisar cifras concretas, es razonable suponer que casi el 70 % no configura por completo un yo independiente.

Sin embargo, toda nuestra literatura psicológica, matrimonial y de liderazgo describe comportamientos y conciencia que surgen en el nivel 4 o superior. Esto es porque la aparición de esta estructura de identidad trae aparejadas competencias y habilidades que simplemente no están a disposición del yo que se fusiona con el entorno. Las siguientes afirmaciones describen algunas de las diferencias entre los niveles 3 y 4.

- Ahora se considera que la autoridad procede del interior en lugar de confiar cómodamente en un guía infalible externo a nosotros mismos al que somos leales y fieles.
- Se percibe la ley como una guía para la acción más que como reglas bajo las que debemos vivir.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

- Buscamos ser nosotros mismos, encontrar nuestro propio significado y crear a partir del deseo de expresión del yo, en lugar de encontrar sentido y valía en la fiel adhesión al papel prescrito por la cultura.
- Nos hacemos responsables de dar forma a nuestros roles en lugar de responder a los dictados del rol. Damos forma a nuestros roles a través de la capacidad de ser autores de la visión.
- Somos capaces de establecer límites / fronteras a las demandas que vienen del exterior en lugar de tener una visión definida para nosotros y la incapacidad de sacrificar el yo para establecer límites que nos hacen vivir los requisitos de nuestro rol a costa del yo.
- Ponemos límites a lo que los demás y las instituciones requieren de nosotros en lugar de sentirnos rasgados y empujados en diferentes direcciones para que todos sean felices.
- Aprendemos a pensar y a tomar decisiones de manera independiente (lo que no significa que decidamos por nosotros mismos) en lugar de pensar inconscientemente de manera normativa o de manera que nos garantice la aprobación, pertenencia y/o avance. Marchamos al ritmo de nuestra música interior en lugar del ritmo del tambor cultural.
- En las relaciones, nos damos cuenta de que ni el otro ni yo estamos constituidos por la relación, en lugar de ver al otro como el organizador de nuestro yo. Somos capaces de estar al lado de nuestros compañeros como dos personas completas que tienen una relación en lugar de quedar atrapadas en el ideal romántico de que dos personas comparten un corazón, una mente y un alma. Cada uno llega a la relación como un yo completo y se comparte a sí mismo con el otro en lugar de ser completado por el otro. Ya no coconstruimos el yo a partir de la relación entre el otro y yo.
- Ahora podemos hablar directamente en lugar de exigir que nuestros compañeros lean nuestras mentes, pensando que «si tengo que pedirlo, no es amor».
- Podemos mantenernos firmes hablando y escuchando sentimientos críticos e infelices en lugar de sentir que todo el yo ha sido violado cuando se cuestionan sus opiniones, valores, etc.
- Podemos vivir con diferencias sin suponer que necesariamente tenemos razón. Ya no vemos la diferencia como una transgresión y la resolución como la desilusión de la diferencia. Ahora podemos mantener la cercanía, la conexión y proporcionar compañía / soporte al descontento de nuestro compañero con nosotros en lugar de desconectar y hacer de la aprobación, la aceptación y el acuerdo un requisito para la cercanía.
- En los conflictos, no caemos en patrones reactivos de retirada o agresión porque se interpretan como una violación del yo. En lugar de eso, mantenemos la relación y observamos / gestionamos nuestros propios sentimientos sin desquitarnos con el otro.
- Psicológicamente, somos conscientes de cómo nuestra historia personal influye en nuestro comportamiento y no responsabilizamos a nuestros compañeros de nuestros sentimientos y reacciones negativos provocados por su comportamiento. Dejamos de usar nuestra conciencia psicológica para exigir que el otro nunca se comporte de manera que vuelva a estimular nuestra herida. Dejamos de culparlos por nuestras reacciones cuando lo hacen.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

- Llegamos a ser capaces de favorecer el desarrollo de los demás porque reconfiguramos los roles y la naturaleza de la relación para apoyarlos en lugar de defender la forma que adopta actualmente la relación porque cambiarla erosiona la forma en que definimos nuestro yo. Podemos apoyar el desarrollo de los otros porque no tomamos lo que dicen como una reflexión sobre nuestro yo, sino que podemos distanciarnos y ayudarlos a lograr una visión.
- En el trabajo, un sentido personal de poder y autoridad interiores reemplaza al control institucional de nuestro comportamiento. Podemos, guiados por nuestra propia visión, inventar nuestro propio trabajo y autocorregirnos y evaluarnos en lugar de recurrir al jefe para definir el rol, establecer los objetivos, diseñar los medios para lograr los resultados y determinar el valor del trabajo realizado.
- Podemos asumir la responsabilidad de lo que ocurre a nuestro alrededor y en nuestro interior en lugar de culpar a los demás (especialmente a los jefes) y a las circunstancias de por qué la realidad actual no coincide con lo que queremos.
- Sabemos que la clave de nuestra supervivencia no está en manos de quienes ocupan puestos superiores y somos capaces de tomar medidas consistentes con nuestra visión incluso enfrentándonos a la desaprobación, en lugar de creer que nuestra seguridad está en manos de quienes están arriba y manejar con cautela nuestro comportamiento (y las posturas que adoptamos) como una estrategia para permanecer en estado de gracia.
- Perseguimos lo que más le conviene a la organización y a aquellos a quienes sirve en lugar de perseguir en primer lugar nuestra propia ambición o la búsqueda de aprobación. En resumen, ahora es posible el liderazgo (independientemente de nuestro puesto o nivel) en lugar de un seguimiento leal o una ambición centrada en el yo.

La mayor parte de lo que acabamos de describir recuerda mucho a lo que Goleman denomina inteligencia emocional (EQ, en inglés). No es ninguna coincidencia. La inteligencia emocional es una forma de ser propia del nivel 4. Sin embargo, un punto que a menudo se pasa por alto es que la inteligencia emocional no es un conjunto de competencias que hay que aprender, aunque exista la necesidad de desarrollar habilidades. El desarrollo de la inteligencia emocional se produce cuando los administradores deconstruyen identidades de nivel 3 y reconstruyen el yo a nivel 4. Sin embargo, si abordamos el cambio (es decir, el desarrollo de la inteligencia emocional) solo desde los cuadrantes correctos (estructura y habilidades) y no apoyamos el trabajo profundo —y muchas veces desconcertante— de la transformación, es probable que el esfuerzo de cambio se quede corto.

Los estilos de liderazgo que surgen en este nivel son habilitadores y evolucionan a colaborativos y a las primeras fases del liderazgo de servicio. Cada uno de estos estilos se caracteriza por abarcar cada vez circunscripciones más amplias. Describiremos el liderazgo de servicio en la siguiente fase.

Según Hall, la habilitación es un estilo de transición entre los niveles 3 y 4 y debe considerarse como una transición. Es demasiado laissez-faire porque el líder se encuentra en una gran transición y está atrapado entre un foco de identidad externo e interno. Se valora la expresión individual y la igualdad tanto como el trabajo. Consiste en permitir la interacción y el desarrollo humanos, quizá a costa del trabajo. Es de corta duración y pasa a un estilo de liderazgo colaborativo.

Con la colaboración, el énfasis permanece en la expresión individual y el desarrollo, pero se desplaza al rendimiento del grupo. El líder ya no es el único que toma decisiones, sino que favorece que el grupo se autogestione cada vez más.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

El líder considera que su papel es, fundamentalmente, facilitar el desarrollo de los demás y que el grupo participe cada vez más creativamente en el éxito de la organización. El líder puede apoyar, desafiar y confrontar al grupo y a sus miembros. La atención se centra en un alto rendimiento a través del trabajo en equipo y el desarrollo personal. Se comparte el liderazgo. Ahora el líder asume la responsabilidad de crear la visión y se ocupa del proceso de involucrar a otros en la visión. El líder cataliza la alineación ayudando a los miembros del grupo a descubrir de qué modo la visión les permite realizar sus propias visiones personales colectivamente. Aquí el estilo institucional es participativo. Las personas de todos los niveles (y hay muchos menos niveles y ámbitos de control más amplios) participan profundamente en las decisiones que les afectan. Existe una cultura TQM satisfactoria que muchas veces se convierte en una organización autogestionada.

NIVEL 5

(Kegan: el yo interindividual; Hall: fase 4 —interdependencia—)

Menos del uno por ciento de la población alcanza el nivel 5 y solo el 17 % (de nuestra muestra sesgada hacia arriba) está en transición del nivel 4 al 5. Debido a que son muy las pocas personas alcanzan este nivel de desarrollo, se ha escrito poco al respecto. Steven Covey intenta describirlo en su noción de interdependencia, pero todas sus descripciones recuerdan a la independencia del nivel 4.

En la transición a partir del nivel 4 se produce otra importante transición intrapsíquica que allana el camino hacia el nivel 5. El yo indivisible completo comienza a perder su lugar como sujeto. Pasa a percibirse a sí mismo como objeto en una comprensión más grande y más compleja del yo como un sistema de sistemas. En resumen, la persona empieza a darse cuenta de que no existe un único yo, sino varias partes, algunas conocidas y otras en la sombra, que forman el yo. Ahora la persona comienza a reclamar las partes descuidadas de sí misma. En términos generales, quienes se definieron a sí mismos en función de las relaciones, comienzan a reclamar su poder, ofensiva, autoafirmación e independencia creativa. Aquellos que se definieron a sí mismos por sus logros, avanzan hacia la relación y se desplazan hacia el lado tranquilo y sensible de sí mismos. Estas transiciones suelen ser difíciles porque estas partes habían sido rechazadas por considerarlas causa de dolor y fracaso, o se habían percibido como fuente de peligro, calificándolas de malas y desagradables. A medida que vuelve a reengranar estas partes, la persona se encuentra con su yo en la sombra y se da cuenta de que tiene en su interior justo lo opuesto a lo que define como bueno, moral y justo. Estas constataciones allanan el camino para una comprensión del yo de nivel 5.

La transición a este nivel comienza al cultivar nuestro lado en sombra, lo que favorece otro gran cambio sujeto-objeto. Nos diferenciamos de nuestra ilusión de que estamos enteros y completos dentro de nosotros mismos. A medida que nos familiarizamos con el lado incómodo de nosotros mismos, relativizamos nuestra propia compleción y nos desplazamos de sujeto a objeto. Lo que habíamos confundido con un yo completo ahora aparece simplemente como una parte de «quien soy yo». «Puedo mantener y reconocer mi estado incompleto y los elementos internos de conflicto». Wordsworth dijo una vez sobre esta conciencia: «Existe una mano de obra invisible y oscura que reconcilia elementos discordantes y los traslada a una única creación». Ya no partimos de la premisa de la totalidad, sino de la tendencia a simular la compleción.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Esta es la gran «rendición» del yo en un todo mayor. Intrapsíquicamente, el yo completo e independiente se rinde a una conciencia de lo incompleto y opuesto. En el mundo, el yo pasa de actuar como un «yo» independiente a un «nosotros» interdependientes. Cuando aceptamos nuestra ecología interna, nos volvemos ecológicamente activos. Ahora somos capaces de actuar en el mundo no para cambiarlo de modo que coincida con nuestra visión, sino para armonizar sus elementos discordantes. El yo independiente se rinde al todo y se convierte en uno con el todo.

No se trata de una fusión. No perdemos nuestra identidad, confundiéndola con el todo; pero conservándonos a nosotros mismos, nos rendimos voluntariamente, uniéndonos al todo y trabajando ahora en beneficio del todo. Ya no estamos concentrados en la expresión creativa del yo, sino en actuar en concierto con otras personas de ideas afines en pos del bien colectivo. Nos vemos a nosotros mismos como una fuerza entre otras que intentan convertir el equilibrio / armonía económicos, políticos y ecológicos en una posibilidad global.

En esta época de oportunidad y peligro que mencionábamos al principio, creemos que es necesario el cambio al nivel 5 para que el futuro sea un tiempo de oportunidades, no de peligro. La consciencia de nivel 5 es el orden de consciencia que puede resolver los dilemas aparentemente irresolubles de un mundo cada vez más de nivel 4. Esto se debe a que emergen nuevas capacidades de liderazgo comunitario / global muy potentes. Entre ellas:

- En las relaciones, conflictos y liderazgo, dejamos de lado nuestra ilusión de conocimiento, rectitud e integridad. Ya no intentamos que otros se comprometan con nuestra visión o forma de pensar, sino que nos vemos a nosotros mismos como los guardianes de un contexto que favorezca el diálogo.
- Creamos oportunidades para el diálogo donde pueda surgir la «verdad» y, aun así, no la aceptamos como la verdad, sino simplemente como nuestra mejor aproximación por el momento.
- Perseguimos nuestras visiones y planes sabiendo que están incompletos y permaneciendo abiertos a su evolución futura.
- En las relaciones, renunciamos a la noción de dos seres completos que tienen una relación y a ver al yo o al otro como un todo único. Ahora, en la relación ambos experimentan su multiplicidad.
- Participamos en el diálogo a través de las diferencias para encontrar comprensión, adaptación y cooperación. Podemos aceptar las diferencias dentro de un contexto más amplio de respeto por la multiplicidad del todo. En este intercambio, el palestino descubre su condición de israelí, el hombre rico descubre su pobreza y la mujer descubre al hombre que habita en su interior.
- No se pretende eliminar las diferencias, sino entenderlas como una tendencia opuesta dentro de uno mismo que hay que explorar e integrar. La complejidad del mundo exterior se percibe como una ecología que hay que conservar. Se entiende que el conflicto existe porque lo incompleto se interpreta como completo. La discordia se percibe como una intolerancia interna dentro de nosotros mismos que se manifiesta en el colectivo."
- Los mundos interno y externo ya no están separados, sino que se reflejan entre sí.
- El conflicto se utiliza para la transformación de todas las partes.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Esta forma de relacionarse se expresa en una estrecha colaboración en el trabajo, en nuestra forma de liderar y en nuestra relación con la comunidad global.

Los estilos de liderazgo que surgen en esta etapa son el liderazgo de servicio y el liderazgo visionario global. El liderazgo de servicio empieza a ser posible en la transición 4-5. Aquí el líder es uno entre muchos. El liderazgo es una operación en equipo y el líder es el que sostiene este contexto. La organización se convierte en un sistema de aprendices, y el aprendizaje se concentra en recrear continuamente la organización para servir mejor a la comunidad. Las organizaciones están cada vez menos estratificadas, siendo cada vez más comunes los mentores. El diálogo continuo y el consenso acceden a la visión y a los valores. Abundan los equipos multifuncionales.

En el nivel 5, el líder visionario global expande la conciencia a la armonía comunitaria / global. El bien del conjunto ocupa el lugar primordial. Los líderes se ven a sí mismos como ciudadanos globales y actúan para mejorar el funcionamiento a escala planetaria. El liderazgo es visionario y profético a escala global. No atrae la atención sobre sí mismo, sino que orquesta la capacidad del colectivo humano para crear futuros óptimos sostenibles. Los equipos de gobierno interdependientes compuestos por iguales sustituyen a la estructura jerárquica. El liderazgo es plural y la confianza, la intimidad y la comunidad logran sinergia.

Con la aparición de esta forma de ser, la armonía transnacional llega a ser posible. Los líderes, y tal vez las naciones, están dispuestos a mirar el lado oscuro de su propio legado y cultura. Dejan de proyectar su lado oscuro sobre «el enemigo», el «imperio del mal», el «gran Satán». Al igual que Gorbachov, al hacer partícipe a Reagan en las negociaciones de desarme, las acciones y las palabras de los líderes dicen: «Te privaré de un enemigo». Esta estructura de consciencia está a la altura de los retos a los que nos enfrentamos a escala global. Las que habíamos mencionado hasta ahora no lo están.

El nivel 5, según Ken Wilber, prepara el escenario para que la evolución avance a etapas superiores de desarrollo. Estas etapas surgen después de la práctica espiritual a largo plazo. Están al alcance de todos, pero como en liderazgo muy pocas personas han alcanzado el nivel 5, el análisis detallado de estas etapas queda fuera del objeto de este apéndice. Los lectores interesados pueden consultar el trabajo de Ken Wilber y James Fowler (ver bibliografía).

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.

Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.

Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.

Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.

Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.

Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.

Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Autry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.

Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.

Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.

Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.

Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.

Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.

Covey, S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.

Csikszentmihalyi, M. Flow. Harper Collins, 1993.

Danzinger, S., Danzinger, R. You are Your Own Best Counselor. Self-Mastery Systems International, 1984.

Depree, M. Leadership is an Art. Doubleday, 1989.

Ellis, A. How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything. Lyle Stuart Inc. 1988.

Ellis, A., Harper, R. A New Guide To Rational Living. Wilshire Book Co., 1975.

Frankl, V. Man's Search for Meaning. Washington Squares Press, 1959.

Fowler, J. Stages of Faith. Harper Collins, 1995.

Fritz R. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Goleman, D. Emotional Intelligence. Bantam, 1995.

Greenleaf, R. Servant Leadership. Paulist Press, 1977.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Hall, B. Values Shift. Twin Lights Pub., 1995.

Horney, K. Our Inner Conflicts. W.W. Norton & Company, 1945.

Hudson, F. The Adult Years. Jossey-Bass, 1991.

Hurley, K., Dobson, T. What's My Type? Harper San Francisco, 1991.

Jaworski, J. Synchronicity. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Kaplan, R. Beyond Ambition. Jossey-Bass, 1991.

Kaufman, D. Systems 1: An Intro to Systems Thinking. Future Systems, 1980.

Kegan, R. The Evolving Self, Harvard University Press, 1982.

Kegan, R. In Over Our Heads. Harvard University Press, 1994.

Kets de Vries, M., Miller, D.The Neurotic Organization. Jossey-Bass, 1984.

Klein, E., Izzo, J. Awakening Corporate Soul. Fair Winds Press, 1998.

Kohlberg, L. The Philosophy of Moral Development. Haper & Row, 1981.

Kouzes, M., Posner, B. The Leadership Challenge. Jossey-Bass, 1987.

Kurtz, R. Body-Centered Psychotherapy. LifeRhythm, 1990.

Kurtz, R. Grace Unfolding. Crown Publishers, 1991.

Marion, J. Putting on the Mind of Christ. Hampton Roads Publishing, 2000.

May, R. The Courage to Create. Bantam Books, 1975.

Mitchell, S. Tao Te Ching. HarperCollins Publishers, 1988.

Moore, T. Care of the Soul. HarperCollins Publishers, 1992.`

Palmer, H. The Enneagram. Harper San Francisco, 1988.

Peters, T. Thriving On Chaos. Alfred A. Knopf, 1987.

Rowan, R. The Intuitive Manager. Little, Brown and Co., 1986.

Ryan, K., Oestreich, D. Driving Fear Out of the Workplace. Jossey-Bass, 1991.

Schaef, A., Fassel, D.The Addictive Organization. Harper & Row, 1988.

Schutz, W. The Truth Option. Will Schutz Associates.

Schutz, W. Profound Simplicity. Will Schutz Associates.

Senge, Peter. The Fifth Discipline. Doubleday, 1990.

Wade, J. Changes of Mind. State University of New York Press, 1996.

 © Leadership Circle | All Rights Reserved

Weisbord, M. Productive Workplaces. Jossey-Bass, 1988.

Whyte, D. Crossing the Unknown Sea. Riverhead Books, 2001.

Whyte, D. The Heart Aroused. Doubleday, 1994.

Wilber, K. A Theory of Everything. Shambhala, 2000.

Wilber, K. Integral Psychology. Shambhala, 2000.

Wilber, K. One Taste. Shambhala, 1999.

Zweig, C., Abrams, J. Meeting the Shadow. Putnam Publishing Company, 1991.

REFERENCIAS POÉTICAS

Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.

Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.

Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.

_____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.

_____. House of Light. 1991

Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.

Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989

(P.O. Box 868, Langley, Washington 98260, 360-221-1324)

_____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.

_____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.

_____.The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

REFERENCIAS DE SITIOS WEB

www.Soul-Works.com

www.LeadershipCircle.com

 © Leadership Circle | All Rights Reserved