

## ESTILS

# Intel·ligència col·lectiva: el líder som tots

La jerarquia es desdibuixa i comença a arrelar la gestió participativa de les empreses i organitzacions

NEREIDA CARRILLO  
BARCELONA

**S**uperman ja se'n pot anar a casa. També el Capità Amèrica i Spiderman. I tots els líders socials, polítics i econòmics que els emulen, en el sentit de voler salvar el món ells sols. Almenys aquesta teoria, que els herois han de fer el camí de tornada, és el que defensen les emprenedores i activistes Margaret Wheatley i Deborah Frieze al seu llibre *Walk out, walk on: a learning journey into communities daring to live the future now*. Les dues són militants d'una filosofia que s'expandeix i que advoca per revolucionar el model de lideratge i el funcionament de les organitzacions. Planteja que els líders herois tradicionals mutin en líders amfitrions i que les organitzacions aprofitin la seva intel·ligència col·lectiva, és a dir, que no siguin un únic cap pensant sinó molts.

## La fi de l'egossistema

Però per què Superman ha de tornar a casa i, amb ell, tots els herois? Perquè, com defensen Wheatley, Frieze i altres autors, el món ja no està fet per a ells. Els problemes han esdevingut tan complexos que fins i tot als superherois se'ls resisteixen. Requereixen equips multidisciplinaris. A més, per Wheatley i Frieze, els superherois no convenen perquè converteixen les persones en "dependents i passives". Les empreses que apliquen aquestes idees impulsen una transició d'un lideratge únic a un lideratge participatiu en què, segons Magda Barceló, consultora en intel·ligència col·lectiva, fundadora d'Equilibra Consulting i autora del llibre *Gatherings*, "s'escolten les diferents veus del sistema per trobar solucions realment eficients".

Magda Barceló afegeix que intel·ligència col·lectiva no vol dir només polifonia de veus,

**Comunió**  
Ser capaç de compartir emocions és clau per formar equip

sinó que més aviat tothom ha de renunciar al seu protagonisme en pro dels interessos de la comunitat: "Necessitem passar d'egossistemes, basats en el jo i en el curt termini, a models mentals d'ecosistemes, és a dir, models de lideratge participatiu en què es tenen en compte tots els actors presents i futurs". Els lideratges participatius no són immediats, poden trigar més d'un any a consolidar-se.

I moltes organitzacions s'impacienten. També frenen aquests mètodes algunes actituds d'executius i càrrecs intermedis, que volen mantenir el control, com també les d'alguns treballadors que es resisteixen al canvi i a assumir les responsabilitats que es tenen com a líder.

El nou líder amfitrió pretén que en la seva organització hi hagi moltes ments pensants que, amb una bona comunió entre elles, siguin capaces de crear solucions extraordinàries. "S'està descobrint que en equips multidisciplinaris es produeix un fenomen d'intel·ligència col·lectiva que és més poderós que la suma de les intel·ligències dels membres", explica Andrés Martín, doctor en psicologia i instructor certificat en *mindfulness*. L'expert en processos de reducció de l'estrès afegeix que la intel·ligència col·lectiva "depèn de la consciència emocional, de la capacitat del grup de transformar-se en un equip i de compartir unes emocions". Aplicar-ho implica un canvi d'actituds.

## Aprendre a escoltar

¿Superman escoltava prou els altres? Els experts coincideixen que escoltar és essencial per caminar cap a la intel·ligència col·lectiva. Jordi Cartanyà, director del Campus d'Excel·lència Internacional de la Catalunya Sud (CEICS), en parla. Al CEICS, impulsat per la URV i que inclou diverses entitats i empreses lligades al coneixement, van engegar una prova pilot d'intel·ligència col·lectiva l'any passat creant tres comunitats sobre l'alimentació del futur, la innovació i eines d'intel·ligència col·lectiva. Per a aquest any volen revisar el projecte i afegir una comunitat sobre la salut del futur que també posi en pràctica aquestes eines. Cartanyà valora el seu viratge de líder heroi a amfitrió: "El que més m'ha costat probablement és aprendre a escoltar els altres sense

**Futur**  
S'ha acabat l'era dels superherois: per revolucionar el model de lideratge a l'empresa cal que no hi hagi un únic cap pensant, sinó molts



fer un judici quan em diuen una cosa". Barceló explica que hi ha diversos nivells d'escolta. La més habitual i superficial és l'escolta de descàrrega, que consisteix a abocar els teus pensaments quan algú et parla d'un tema, sense parar atenció real a les seves consideracions.

Un segon tipus és l'escolta de la diferència, en què remarquem els aspectes en què estem en desacord. És de més qualitat l'escolta empàtica, en què ens posem en la pell de l'altra persona. I, finalment, l'escolta a què aspira la intel·ligència col·lectiva és la generativa. Barceló la descriu de la manera següent: "El meu ego es dissol i jo escolto des del tot i des d'un futur que vol emergir. Té molta creativitat".





Les tècniques d'intel·ligència col·lectiva es poden aplicar a la feina, però també a les relacions personals, familiars i socials. Cartanyà explica que no només imprimeixen canvis en l'àmbit col·lectiu, sinó que també comporten transformacions personals. Entre les actituds que es busca canviar hi ha la consciència, valorar el que es té i l'entorn. En un article publicat a *Revista Jurídica*, Martín la defineix com "la capacitat d'estar present, de viure connectat amb el que passa". A més, també s'ha de fer aflorar el coneixement interior; com en la filosofia socràtica, es busca la saviesa que és dins de nosaltres i trobar el camí per un mateix. "Les noves tecnologies i l'estrès ens impulsen a mirar a fora

**Mètode**  
Cal deixar  
l'ego a banda  
per permetre  
que sorgeixi  
la creativitat

i ens allunyen del nostre interior; perdem la connexió amb nosaltres mateixos", explica Barceló.

#### Reunions més productives

Aplicar aquestes tècniques també comporta fer exercicis pràctics, com ara diàlegs en què les persones s'adonen dels seus vicis i els corregeixen. Per exemple, algú es pot adonar que sempre va a la contra i intentar canviar-ho. "Aquestes tècniques d'intel·ligència col·lectiva t'ajuden a fer que les reunions siguin més productives, que tothom se senti escoltat, i a aprendre que no hi ha una idea dolenta", explica Cartanyà. El director del CEICS afirma que s'ha d'aprendre que una reunió de feina comença amb la in-

vitació: decidir com es fa, procurar que tothom pugui venir, pensar com enganxar una persona que ha avisat que arribarà tard... I recomana formular una pregunta personal a l'inici perquè "ajuda a entrar en la reunió".

Cartanyà defensa que aquests mètodes haurien d'ensenyar-se a les escoles per millorar les relacions entre les persones. Creu que s'ha d'aprendre a apreciar els altres i a indagar millor. Explica el que més paga la pena i el més satisfactori de la seva experiència: "El que més m'ha agradat és despertar-me. T'adones que els que tens al costat viurien millor si et comportessis d'una altra manera. El gran repte és aplicar-ho".

## Els facilitadors, una nova professió

Els facilitadors són una nova figura. S'encarreguen d'orientar reunions, guiar diàlegs, ajudar en processos de canvi i d'estrès; en definitiva, de canalitzar la saviesa d'una organització. Andrés Martín explica: "La meua feina consisteix a oferir a les persones que ho desitgen estratègies per reduir l'estrès. El que jo ensenyo ajuda les persones a ser més felices i més eficaces en la seva feina, i això és molt bonic". Per Magda Barceló, els facilitadors, a través d'exercicis i de pràctiques vivencials, "ajuden els participants a accedir als coneixements del seu interior". Moltes vegades es fa mitjançant cursos de formació, com el que Magda Barceló impartirà el mes de maig a Tarragona. Aquests processos, que estan més estesos en el món anglosaxó, ja s'estan introduint amb força a casa nostra. Els experts assenyalen l'educació com un sector avantguardista i, per contra, veuen la política com un àmbit en què seria desitjable aplicar-ho, però que, de moment, ha quedat al marge.

## L'estrès o la feina mal entesa

Malgrat que en algunes empreses estigui ben vist tenir estrès i algunes persones se sentin orgulloses d'estar estressades, els experts desaconsellen aquest estil de vida. No ajuda a treballar millor i tensa les relacions amb els companys. Per Martín, l'estrès disminueix la capacitat d'aprenentatge perquè destrueix terminacions neuronals, facilita l'agressivitat i afecta negativament la salut. "El primer punt per reduir l'estrès és reconèixer-lo i el segon és posar en marxa algun canvi en hàbits de vida", assegura. En la mesura que la gent és més conscient de les causes de l'estrès, pot desenvolupar estratègies per combatre'l.