

Liderazgo Conversacional

Combarías, Ricardo E.

Anote en un papel las actividades que usted realiza en un día y en las que invierte la mayor parte de su tiempo. Es probable que palabras como dirigir, gestionar, facilitar, ordenar, corregir, organizar, resolver, etc., se encuentren en esta lista.

La principal diferencia que existe entre la labor de un ejecutivo y una persona que trabaja maquilando o ensamblando partes de un aparato, es que el ejecutivo emplea la mayoría de su tiempo en conversar. Más aún, si se trata de un directivo. ¿Qué son las reuniones, juntas y llamadas sino conversaciones?

Para dirigir, corregir, guiar, gestionar, facilitar, mandar, etc., es necesario conversar. ¿Por qué es entonces que dedicamos tan poco tiempo a la forma en que se conversa en una organización? Son muy pocas las empresas que dedican tiempo a estas reflexiones, incluso existen organizaciones en las que conversar abiertamente es una falta.

Normalmente, cuando encontramos quiebres que deben ser solucionados, nos remitimos directamente al proceso para ver qué fue lo que falló, quien se equivocó, ¿es correcto el proceso o debe ser mejorado? Aún frente a situaciones en las que los procesos se fracturan, poco reflexionamos acerca de la manera en que las personas implicadas interactúan, es decir, la forma en que conversan...

La función principal de un líder es facilitar los procesos que producen ciertos resultados y permitirán que un negocio sea o no exitoso. Pero en cada proceso siempre hay incluidas personas. Por tanto, no hay manera más poderosa que dirigir y facilitar que a través de la conversación. Mientras más efectivas sean nuestras conversaciones, más efectivos seremos.

La palabra conversar viene del latín "conversus" que significa "convertirse". Es decir, a medida que vamos conversando nos convertimos en alguien distinto, nos transformamos a través de la palabra. Una persona nunca será la misma después de haber conversado con otra, un equipo de trabajo se transforma de acuerdo a las conversaciones entre sus miembros... Esto es porque las conversaciones no solamente modifican las acciones y los resultados, modifican a la persona misma. Una organización es lo que es porque las personas que la forman son quienes son.

Conversaciones privadas y públicas

Ahora bien. Yo puedo hacer un esfuerzo consciente por motivar a los colaboradores de mi grupo para obtener mejores resultados a través de conversaciones de carácter positivo, de acercarme a ellos, de mostrarles la cara amable de la moneda. Aún así, esto no garantiza que los resultados que se obtengan mejoren o que mi intento de acercamiento sea fructífero. A menudo, contratamos consultores que cobran grandes cantidades de dinero para motivar a los colaboradores. En la mayoría de los casos, los éxitos son momentáneos y al cabo de unos meses la situación se revierte y viene la frustración.

Desde mi mirada, la respuesta está en que existen conversaciones no abiertas que son opuestas a las conversaciones que usted, a través del consultor o personalmente, quiere entablar con el grupo. Piense en una persona en su trabajo que realmente no le agrada. Ahora imagine que esta persona se acerca con una caja de chocolates el día de su cumpleaños. Esta persona viene con las mejores intenciones de hacerle un obsequio, pero usted realmente siente desagrado por ella, "le cae mal". Es probable que en esta situación usted piense: "Quiere comprarme, necesita algún favor", "seguramente le interesa llevarse bien conmigo y por eso me trae chocolates". A fin de cuentas, usted recibe el regalo y amablemente le da las gracias (conversación pública) pues es de buenos modales hacerlo, pero la sensación de desagrado no desaparece (conversación privada) aun cuando se tratase de los chocolates más caros y sabrosos. Ahora imagine esta misma situación con una persona en su trabajo en la que confía y goza de su agrado. ¿Es diferente?, apuesto que sí. Su conversación privada, lo que no dice cuando dice algo, es positiva y los juicios que tiene acerca de esta persona también lo son.

Si desea lograr mejores resultados en su equipo de trabajo, busque mantener nuevas y mejores conversaciones con su gente. Para esto, es necesario entender y hacerse cargo de las conversaciones privadas, tanto del equipo como las suyas, pues son las conversaciones privadas las que dominan todo sistema conversacional. Esto se logra a través de la apertura, de la interacción en la que no se distorsionan los pensamientos y emociones y se es consciente de los propios juicios, miedos y rigideces. Mientras más cercanas estén nuestras conversaciones públicas a nuestras conversaciones privadas, más abierto y abierto será nuestro diálogo y por ende más potente.

He aquí un ejercicio que me recomendó una persona a quien admiro mucho y que puede ser de utilidad para identificar que tan cercanas se encuentran nuestras conversaciones públicas con las privadas:

1. Recuerde una conversación de trabajo que sea reciente y que usted considere como tóxica y poco productiva. Ubique cuál fue la emocionalidad que reinaba en la conversación y revívala.
2. Escriba en un papel (cualquier hoja de cuaderno rayado puede servir) y escríbala tal y como la recuerda a manera de obra de teatro: Ejemplo:

- Yo: "Hola, ¿terminaste el informe?"

- El/Ella: "no, no tuve tiempo de hacerlo".

Es importante que deje por lo menos uno o dos renglones entre cada intervención para poder hacer el ejercicio.

3. Como si se tratara de una obra de teatro, dé un título a la conversación.

4. Hasta ahora, usted ha escrito su conversación pública con esa persona. Lea detenidamente lo que ha escrito y reflexione: ¿Cuáles son mis juicios sobre esta persona?, ¿cuál era mi estado emocional previo a la conversación?.
5. En los reglones vacíos y con un color diferente, escriba entre cada intervención la conversación privada, es decir, lo que realmente quería decir con esa frase. De la misma manera, anote debajo de las intervenciones de su interlocutor, lo que usted piensa o siente que esa persona le quería decir en realidad. Siéntase libre de escribir lo que venga a su mente. Ejemplo:

- Yo: "Hola, ¿terminaste el reporte?"

Nunca hace las cosas a tiempo, apuesto a que no ha terminado el reporte: le voy a preguntar

- El/Ella: "no, no tuve tiempo de hacerlo".

Otra vez preguntando sobre el reporte, quiere controlarlo todo!

6. Titule la "obra paralela" y compare una con la otra. Reflexione acerca de esto. Es muy probable que ahora usted sepa la razón por la cuál su conversación con esta persona no fue efectiva.

Recuerde que:

- El 80% de la efectividad en una conversación está basado en la escucha. No en vano tenemos dos orejas y una sola boca.
- Usted puede obtener mejores resultados y procesos más efectivos si modifica su forma de conversar, incluso consigo mismo.
- Conversar efectivamente no es sencillo, usted debe entrenarse y practicar. Busque cursos, artículos y libros sobre el tema. Personalmente recomiendo el libro "Ontología del Lenguaje" de Rafael Echeverría, donde encontrará información extensa y completa sobre este tema.
- Evite forzar las conversaciones en su equipo de trabajo, hágase cargo de escuchar y entender las conversaciones privadas que dominan al grupo.
- La apertura empieza por uno mismo, de nada servirán sus esfuerzos si no aprende primero a observar sus propias conversaciones y trabaja en usted mismo.

Combarías, Ricardo E. Liderazgo Conversacional. [en línea]
<<http://www.rrhmagazine.com>> [Consulta: 04 marzo 2004]