

Paidós Empresa

Últimos títulos publicados

- P. Kotler y otros - *El marketing se mueve*
R. A. Heifetz y M. Linsky - *Liderazgo sin límites*
A. Levy - *Competiendo en el infierno*
C. Gay - *La subcontratación de bienes y servicios*
C. Collison y G. Parcell - *La gestión del conocimiento*
P. Kotler y otros - *El marketing de servicios profesionales*
J. Whitmore - *Coaching*
F. Longo - *Mérito y flexibilidad*
A. H. Maslow - *El management según Maslow*
S. R. Covey - *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*
M. E. Gerber - *Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva*
A. Melamed - *Empresas depredadoras*
E. Rubio - *El vendedor excelente*
D. Tapscott y A. D. Williams - *Wikinomics. La nueva economía de las multitudes inteligentes*
S. M. R. Covey y R. R. Merrill - *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*
G. Hamel - *El futuro del Management*
R. Florida - *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*
S. R. Covey - *El líder interior. Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*
R. Koch - *El principio estrella. Puede hacerle rico*
R. Koch - *El principio 80/20. El secreto de lograr más con menos (nueva edición)*
J. Roca - *Revolución LinkedIn. La red profesional del management 2.0 del siglo XXI*
T. Kelley y J. Littman - *Las diez caras de la innovación. Estrategias para una creatividad excelente*
R. Florida - *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*
N. M. Tichy y W. G. Bennis - *Criterio. Cómo los auténticos líderes toman decisiones excelentes*
S. R. Covey - *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*
S. R. Covey - *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*
P. Kotler - *El marketing según Kotler*
M. E. Gerber - *La empresa E-Myth. Cómo convertir una gran idea en un negocio próspero*
S. R. Covey, B. Whitman y B. England - *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*
E. Rubio - *El consultor excelente en los mercados emergentes*
D. Tapscott y A. D. Williams - *Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial*
G. Beahm (ed.) - *Yo, Steve Jobs. Sus innovadoras e inspiradoras ideas en sus propias palabras*
M. Reyes - *Las 4 leyes de las oportunidades. Cómo vender con éxito en el trabajo y en la vida*
J. Redorta - *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*
R. Heifetz, A. Grashow y M. Linsky - *La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*

Ronald Heifetz,
Alexander Grashow
y Marty Linsky

La práctica del liderazgo adaptativo

Las herramientas y tácticas
para cambiar su organización
y el mundo

Título original: *The Practice of Adaptive Leadership*, de Ronald Heifetz,
Alexander Grashow y Marty Linsky
Publicado en inglés por Harvard Business Press
Publicado por acuerdo con Harvard Business Press

Traducción de Montserrat Asensio Fernández

Cubierta de Idee

*A nuestros padres, Betsy y Milton Heifetz, Sheri Saltzberg
y Mark Grashow, y a Ruth y el fallecido Harold Linsky,
cuyas improntas, enseñanzas y valores impregnan este libro
y todo lo que hacemos.*

1ª edición, junio 2012

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© 2009 Ronald Heifetz, Marty Linsky y Alexander Grashow

© 2012 de la traducción, Montserrat Asensio Fernández

© 2012 de todas las ediciones en castellano,

Espasa Libros, S. L. U.,

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Espasa Libros, S. L. U.

www.paidos.com

www.espacioculturalyacademico.com

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-493-2601-1

Depósito legal: B. 14080-2012

Impreso en Reinbook Imprès

08750 Molins de Rei

El papel utilizado para la impresión de este libro es cien por cien libre de cloro
y está calificado como papel ecológico

Impreso en España – *Printed in Spain*

CAPÍTULO 21

Conviértase en una fuente de inspiración

¿Es una fuente de inspiración para los demás? La raíz etimológica de la palabra *inspirar* significa «tomar aire», «llenarse de espíritu». La inspiración es la capacidad de poder llegar a otra persona y llenar su corazón de un significado profundo para ponerla en movimiento.

Si quiere movilizar a su organización desde el cambio adaptativo, necesita convertirse en una fuente de inspiración. Los desafíos adaptativos tienen que ver con los valores, además de con los hechos y con la lógica. Y, para resolverlos, hay que apelar a las creencias y a las lealtades, además de a la razón.

La de inspirar no es una capacidad innata reservada a personas extraordinarias y carismáticas. Si desea comprobar que todo el mundo tiene esa capacidad, no tiene más que pasearse por la unidad pediátrica de cualquier hospital, y se verá rodeado de la capacidad de inspiración de las personas. Creemos que, con práctica, todo el mundo puede reforzar esa habilidad y aplicarla al liderazgo.

Este capítulo le explicará cómo encontrar y utilizar su propia voz, porque, aunque todo el mundo puede desarrollar esta capacidad, el resultado ha de ser genuinamente usted. Como fuente de inspiración debe hablar con una voz personal, modelada por los objetivos que le motivan, por los retos concretos a que se enfrenta su organización y el mundo, y por su propio estilo de comunicación.

Parte de esa voz única se origina en su manera de conectar con los demás. Cuando hablamos de voz, no nos referimos a lo

bien que habla. Jack Welch es una gran fuente de inspiración. Además de tartamudo. Moisés también tenía un defecto del habla. Nos referimos a lo bien que conecta con los puntos de vista, valores y necesidades de los demás. Para encontrar su voz, tendrá que hacer algo más que articular datos y argumentos. Tendrá que traducir esos argumentos a un lenguaje que llegue al corazón de las personas.

Hay situaciones que exigen inspiración: cuando las personas han olvidado sus objetivos, cuando las facciones han llegado a los límites de tolerancia mutua, cuando la comunidad empieza a perder la esperanza, o cuando la posibilidad de un futuro mejor parece estar más allá de la imaginación... En esos momentos críticos, la inspiración apelará a esas reservas de esperanza ocultas que sostienen a las personas en los tiempos difíciles que inducen desesperanza. Logrará que puedan concebir un futuro que conserva lo mejor de su pasado, al tiempo que ofrece nuevas posibilidades.

Si desea ser una verdadera fuente de inspiración, tendrá que reforzar dos capacidades: escuchar con el corazón y hablar desde el corazón. Al fin y al cabo, le resultará imposible conectar con los demás si no sabe qué hay en sus corazones y qué hay en el de usted.

ESTÉ CON SU PÚBLICO

Cuando lidera el cambio adaptativo, pide a los demás que le abran sus corazones a usted y a los objetivos en los que cree y que desea compartir con ellos. Demuestre la misma capacidad de apertura hacia ellos y hacia sus objetivos. No se moleste cuando les transmita un mensaje que les cuesta recibir y vea en sus miradas que han desconectado o que se resisten. Por el contrario, escuche desde el corazón para captar más información que la que transmiten las palabras, y recurra a sus propias emociones y a las señales no verbales que le envíen los demás.

Si está trabajando en grupo y empieza a sentir emociones intensas, interprételas como señales que le ayudarán a entender las emociones de los demás integrantes del grupo. Es muy pro-

bable que lo que siente sea un reflejo de lo que sienten ellos, ya sea ansiedad o euforia.

Además de atender a sus propias emociones, preste atención a las señales que indican que sucede algo en el grupo, más allá de lo que se dice explícitamente. Reflexione sobre qué podría ser. Si tiene dificultades para descifrarlo, formule preguntas que apunten más allá de la superficie de la conversación. «Escuchar desde el corazón en una empresa automovilística» es un ejemplo de cómo ponerlo en práctica.

Escuchar desde el corazón en una empresa automovilística

Asistimos a una reunión de directivos de una empresa automovilística en la que se iban a discutir los méritos de una nueva iniciativa. Aparentemente, la conversación era analítica y se basaba en los hechos, pero la voz de algunas personas transmitía más energía negativa que la de otras, y dejaba entrever cierta tensión y sarcasmo.

Tras la reunión, hablamos con el vicepresidente, que nos explicó que las personas que cuestionaban la propuesta procedían de una división que había salido perdiendo en los últimos desacuerdos sobre la dirección estratégica que debía seguir la empresa y, como consecuencia, los ingenieros de esa división habían sufrido una reducción de recursos drástica, tanto a nivel de personal como de financiación para actividades de investigación. De aprobarse la nueva iniciativa, la división iba a perder todavía más, lo que haría que los directivos tuvieran menos credibilidad ante sus equipos. No podían hablar abiertamente sobre su problema de credibilidad, por lo que centraron sus comentarios en las ventajas e inconvenientes de la propuesta, aunque de un modo que dejaba traslucir su ansiedad.

Al darse cuenta de la inquietud que sentían esos directivos y al hacer explícito todo lo que había en juego, el equipo ejecutivo pudo desarrollar una estrategia que tuviera en cuenta los riesgos y las pérdidas que iban a sufrir los disidentes y sus equipos en el proceso de desarrollar más capacidad de ingeniería para la propuesta. De hecho, los integrantes de la división empezaron a desarrollar nuevos sistemas de trabajo con equipos de diseño industrial de otras divisiones. Al entender qué alimentaba la ansiedad de los directivos, los ejecutivos que habían propuesto la iniciativa pudieron mostrarse más comprensivos y apoyar a la atribulada división durante el proceso de cambio.

Se trata de atender al subtexto, a la melodía que suena tras las palabras, para poder así identificar qué hay en juego para los demás. ¿Cuál es el origen del malestar que detecta? ¿Qué conflictos o contradicciones en los valores del grupo o en la manera actual de trabajar representan ese malestar? ¿Cuál es la historia de esas contradicciones y conflictos? ¿Qué puntos de vista representan las autoridades del grupo, según las distintas facciones ahora en conflicto? ¿Las emociones que percibe podrían ser reflejo de un problema en la estructura general? Liderar el cambio adaptativo significa, con frecuencia, tener que distribuir ganancias y pérdidas, y son estas últimas las que generan resistencia a la iniciativa de cambio. Las pérdidas pueden consistir en tener que aprender nuevas competencias que resultan complicadas, en decepcionar al equipo, o incluso en renunciar al estatus o al propio trabajo. Entender y validar esas pérdidas es fundamental para poder liderar el cambio adaptativo con eficacia. Y escuchar desde el corazón le ayudará a conseguirlo.

A continuación, encontrará algunos consejos para desarrollar su capacidad de escuchar desde el corazón.

Escuchar con curiosidad y con compasión, sin juzgar

Escuche desde el corazón, con curiosidad y con compasión, pero sin juzgar, para entender el origen del malestar de los demás en relación a una propuesta o iniciativa. No basta con decir «Entiendo lo que decís», o con repetirlo. Intente ponerse en su lugar y sentir algo parecido a lo que sienten ellos; entonces, dígalos lo que ha llegado a comprender. Como mínimo, podrá decir «Lo entiendo» con credibilidad.

La mañana después de los ataques terroristas del 11-S, Rudolph Giuliani, el alcalde de Nueva York, habló con elocuencia y claridad sobre el sufrimiento y el terror que los neoyorquinos, y todos los estadounidenses, habían sentido ese día. Tal y como apareció en *The New York Times*: «Hoy ha sido, claramente, uno de los días más difíciles en toda la historia de la ciudad. La tragedia que estamos sufriendo en estos momentos es algo sobre lo que habíamos tenido pesadillas. Mi corazón está con todas las

víctimas inocentes de este terrible y execrable acto de terrorismo. Ahora, debemos centrarnos en salvar tantas vidas como nos sea posible [...]. El alcalde miró por encima de las gafas, consciente de que entre los espectadores de esa declaración en directo se encontraban las madres, los padres, los maridos, las esposas, los amantes y los hijos de quienes en esos momentos trabajaban en las torres derruidas. Prosiguió: «La cantidad de víctimas superará lo que cualquiera de nosotros pueda soportar».¹ Durante las semanas siguientes, recorrió las calles a diario y transmitió a los habitantes de la ciudad que sentía lo mismo que ellos. Su presencia y su compasión constantes crearon un entorno de contención para una población sumida en el horror y el dolor. Contuvo a su gente.

Aunque no pueda sentir, literalmente, el miedo o el sufrimiento del otro, *sí puede* sentir lo que dicen en su corazón y en sus entrañas, además de en su cabeza. Puede entender lo que hay en juego para ellos y el origen de su resistencia, lo que le permitirá conectar con ellos y movilizarles.

Tolere el silencio

En nuestra experiencia, la mayoría de personas que han caído en el intento de liderar el cambio adaptativo, lo han hecho con la boca abierta. Acaban fuera de onda, porque siguen hablando cuando los participantes clave hace ya tiempo que han dejado de escuchar. Muy pocas personas caen por escuchar demasiado.

¿Tolera bien el silencio? Las personas presentan grandes diferencias en relación a la cantidad de silencio que pueden tolerar antes de sentir la necesidad de decir algo. Sin embargo, el silencio cumple una función: da tiempo a los demás para que puedan asimilar lo que se les ha dicho. Cuando presente una propuesta y encuentre resistencia, piense en lo difícil que es para su audiencia escuchar lo que les dice, porque es posible que tenga que ver con pérdidas que deberán asumir. Entonces, concédales tiempo (cinco minutos, cinco días, cinco semanas, meses, o más) antes de repetir el mensaje. Si les observa y escucha

de cerca, detectará las señales verbales y no verbales que le indican cuánto tiempo necesitan antes de poder avanzar. Resista el impulso de tomar la primera reacción a su mensaje como la respuesta definitiva y apresurarse entonces a decir la última palabra.

El silencio también es una herramienta útil para mantener la atención de los demás, sobre todo cuando es usted quien ostenta la posición de autoridad. Cuando el caos empieza a imperar en las dinámicas de grupo durante nuestros talleres, a veces nos limitamos a mantenernos callados al principio de la clase para centrar la atención de los participantes. El presidente de una reunión de negocios puede llamar la atención del resto utilizando el mutismo, por ejemplo, al principio de la reunión o cuando la conversación se descontrola. Finalmente, el silencio puede darle el tiempo necesario para procesar lo que acaba de suceder, para salir al palco y para desentrañar las dinámicas políticas que acaban de desplegarse.

El silencio tiene contenido. Puede contener tensión, alivio, tranquilidad o curiosidad. Si lee el lenguaje corporal de los demás y establece contacto visual con ellos, podrá interpretar ese contenido y percibir el estado de ánimo imperante en la sala. Entonces, podrá añadir esa información a la hora de calibrar su próximo movimiento.

Cuando se lidera un sistema amplio y complejo, con múltiples participantes que operan dentro de distintos límites, todos interesados en superar un mismo reto que cada uno entiende desde sus propios intereses y lealtades, el silencio se convierte en un recurso todavía más importante a la hora de leer las señales y de dar el siguiente paso. Los períodos de espera cambian. Las señales son más complejas. Y encontrar el tiempo para escuchar y emprender acciones experimentales, pensando ya en la siguiente reunión, pasa a ser un elemento crucial para el liderazgo.

Cuando se es la autoridad

Escuchar desde el corazón resulta especialmente difícil cuando se ocupa una posición de autoridad. Efectivamente, para

cuando ha conseguido ascender en el sistema político o de la organización hasta ocupar un cargo elevado, es muy probable que haya aprendido a hablar más que a escuchar. Si preside un grupo de trabajo y empieza la reunión con un: «Este es el desafío adaptativo al que nos enfrentamos; ¿qué opináis?», lo más probable es que los asistentes esperen a que sea usted quien diga algo; quizá no en silencio, pero sí con respuestas superficiales mientras esperan a que usted dé su opinión. En nuestro trabajo con equipos directivos, solemos asistir a reuniones para ver cómo el consejero delegado presenta el orden del día e «invita a la participación». Normalmente, el resto de personas sueltan con mucha cautela algunas ideas que, en realidad, sólo pretenden averiguar qué opina el consejero delegado al respecto.

Es posible que sienta mucha presión para llenar el vacío si el silencio se prolonga durante una reunión en la que usted es la figura de autoridad. Resulta difícil seguir ahí callado, porque no es lo que las personas que le rodean esperan o desean. Se supone que es usted el que debe presentar la dirección que hay que seguir, tanto si la conoce como si no, y tanto si ayuda al grupo a superar el reto al que se enfrenta como si no.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- ¿Cómo reacciona cuando dice algo y ve que los demás responden con conductas que reflejan malestar? ¿Qué siente? ¿Se pone inmediatamente a la defensiva o en tensión? ¿Juzga al otro y, quizá, se dice algo parecido a: «Bueno, si no es capaz de asumirlo, quizá mejor que no esté»? ¿Qué puede hacer para dejar a un lado estas reacciones defensivas o críticas y mostrar más curiosidad por lo que piensa y siente el otro?
- ¿Qué hace cuando el silencio planea sobre una conversación o una reunión? ¿Responde de manera diferente cuando dirige la reunión que cuando es uno más de los participantes? ¿Cuáles son las consecuencias de su conducta habitual?

TRABAJO DE CAMPO

- Siéntese frente a otra persona, con las rodillas rozándose. Mírense a los ojos durante cinco minutos, sin decir nada. Quizá le parezca una eternidad, pero le ayudará a aprender a tolerar el silencio. Durante esos cinco minutos, observe qué sucede en su interior. ¿A qué presta atención? ¿Qué siente? ¿Qué piensa? Pasado ese lapsus de tiempo, expliquen qué ha experimentado cada uno.

HABLE DESDE EL CORAZÓN

Aristóteles, el filósofo griego, describía a Dios como el «motor inmóvil»: la deidad aristotélica pone el mundo en movimiento y permanece impasible ante la ansiedad humana. El rabino y filósofo moderno Abraham Joshua Heschel describía a Dios como «el motor más móvil»: pone el mundo en movimiento y sufre con nosotros. ¿Qué imagen concuerda más con usted?

Además de *escuchar* con el corazón (entender qué siente el otro), inspirar a los demás también requiere que *hable* desde el corazón (expresar sus propias emociones). Si realmente le importan las dificultades a que se enfrentan los demás, encuentre el modo de hacérselo saber. Para movilizar a los demás, es necesario que usted también se mueva.

¿Por qué hay que hablar desde el corazón? Porque comunica los valores que están en juego, los motivos que hacen que el sufrimiento y el esfuerzo valgan la pena. Sostendrá a su equipo en los altibajos de esperanza y desesperanza que se sienten al abordar retos complicados. Su capacidad para hablar desde el corazón se reflejará tanto en la «música» de sus palabras y en su actitud como en las palabras concretas que utilice. ¿Ha asistido alguna vez a reuniones en las que el líder consigue que nadie se vaya ni se derrumbe gracias a una presencia sólida y a una voz fuerte, pero tranquilizadora?

Hablar desde el corazón exige estar conectado con los valores, creencias y emociones personales. Sin embargo, es muy posible que, en su vida profesional, eso entre en conflicto con las

presiones para que sea racional, es decir, para que «piense con la cabeza». A pesar de ello, en los procesos de cambio adaptativo, verá que lo que bloquea a las personas a quienes desea liderar no es la cabeza, sino el corazón. Y no le abrirán sus corazones a no ser que usted se muestre dispuesto a abrir el suyo.

Por lo tanto, en el ejercicio del liderazgo adaptativo, tendrá que abrirse más de lo que normalmente haría en el contexto profesional. Esto suele resultar especialmente delicado en el caso de las mujeres, a quienes puede preocupar parecer «demasiado sensibles».

¿Cómo puede abrirse? Imagine que está a punto de entrar en una reunión en la que va a proponer una iniciativa de cambio especialmente difícil que, con toda seguridad, encontrará resistencia. Prepárese física y emocionalmente y ensaye qué va a decir; recuérdese por qué hace lo que hace y, entonces, concédase unos minutos de silencio para despejar su mente de cualquier otro tema que le ocupe en ese momento. Céntrese físicamente, por ejemplo asentando bien los pies, para anclarse. Una vez en la reunión, permítase expresar más emoción acerca de sus objetivos y de su compromiso con ellos de lo que es habitual en su organización. Es posible que llegar al límite de su zona de comodidad emocional le haga sentir que está a punto de perder el control. Sin embargo, abrirse de esa manera le permitirá conectar con el corazón de sus oyentes. A continuación, encontrará más sugerencias que pueden serle de utilidad.

Contenerse y contener a los demás mediante la emoción

Cuando habla desde el corazón, moviliza recursos personales para poder movilizar a otros. Sin embargo, eso requiere que se contenga, y que contenga a su audiencia, mediante la emoción. ¿Qué queremos decir con esto? Imagine lo siguiente: está brindando en la boda de su hija y, a medio discurso, siente que los ojos se le inundan de lágrimas y que la voz se le quiebra. Para poder transformar ese momento, y que pase de ser una muestra de emoción a convertirse en una inspiración para todos, tendrá que conseguir sentir la emoción al tiempo que sigue con el brindis.

Es como si fuera una olla a presión llena de caldo o el marco de un cuadro.

Muchas personas estropean el momento porque se detienen o se controlan y reprimen la emoción cuando se sienten abrumadas durante una presentación. Algunas llegan a finalizar el discurso prematuramente y abandonan el escenario o la sala de reuniones. El reto consiste en permitirse sentir la emoción, pero sin que le impida acabar lo que debe hacer. Así, hace saber a la audiencia que la situación es controlable y que, si *usted* puede contener la emoción, ellos también podrán. Además, les da permiso para que se emocionen y mantengan la compostura al mismo tiempo, a pesar de que usted pueda parecer abrumado momentáneamente. Tal y como hemos explicado antes, Rudolph Giuliani demostró tener esta capacidad al hablar con sencillez y claridad sobre la tragedia del 11-S. Hubo momentos en que la voz se le quebró por la emoción, algo que los ciudadanos de Nueva York sabían que no era habitual en su duro alcalde. De este modo, dio voz a lo que experimentaban millones de personas. Y eso les inspiró a buscar sentido a su desesperación y a mantener la esperanza.

Hablar musicalmente

De niños, aprendemos a interpretar los mensajes de nuestros padres y de nuestros hermanos mayores a partir del tono de voz con que nos hablan y de cómo modulan el sonido y el silencio. Una manera de inspirar a los demás es hablar musicalmente, es decir, atender a varios elementos de la voz, como la cadencia, la velocidad, el tono y el volumen.

Pensemos en la cadencia, por ejemplo. Si debe decir algo que sabe que resultará difícil de escuchar, incluir pausas en el discurso permitirá que quien le escucha tenga tiempo de asimilarlo. Los silencios cortos dan tiempo para que el otro reciba el mensaje y pueda evaluar su importancia. Así, pueden volver a conectar con los objetivos que hacen que valga la pena afrontar los cambios que propone.

Utilice el tono, el volumen y la velocidad para hablar musi-

calmente. Para comunicarse con su público, los directores de orquesta recurren a todos los instrumentos, desde las brillantes trompetas a los dulces violines. Piense en su voz de un modo parecido. A veces, cuando describa a su equipo el esfuerzo de cambio que deben hacer, necesitará el sonido de una trompeta para despertarles o para transmitir la importancia de los valores que están en juego, y la fuerza de su voz servirá para aumentar la temperatura de la sala. En otros momentos, por ejemplo, cuando la tensión alcance niveles improductivos, hablar con la gracia de un violín puede ayudarle a reducir la temperatura y a tranquilizar a todo el mundo.

Es posible que no utilice la voz del mismo modo cuando ostenta una posición de autoridad que cuando es un subordinado o un igual. Dependerá de la cultura en que se encuentre. En distintas culturas, y de distintas maneras, las personas que ostentan posiciones de autoridad tienden a hablar con una voz más tranquila, desapasionada y segura. Por otro lado, también tienden a hacer afirmaciones, más que a formular preguntas. Y eso es lo que los demás esperan de ellos, porque desean que las figuras de autoridad les apoyen en los momentos difíciles, resuelvan los problemas y encuentren soluciones. Y, aunque esta manera de hablar puede ser la idónea en muchas circunstancias, ¿qué deberían hacer las autoridades en situaciones adaptativas, en que tanto los problemas como las soluciones se encuentran en los corazones, en las mentes y en las costumbres de las personas, más allá de los límites de la organización o de la comunidad?

Por el contrario, si no ocupa una posición de autoridad, es posible que le preocupe que nadie le escuche y que, inconscientemente, suba el volumen y hable de una manera apresurada o, incluso, estridente. Independientemente del nivel de autoridad que ostente en cualquier situación, su objetivo debería ser utilizar su voz como corresponde en esa situación concreta, para satisfacer las necesidades de esa audiencia específica, de la dificultad actual y de las vicisitudes del momento.

Si es la figura de autoridad durante una situación adaptativa, tiene cuatro opciones básicas: puede transmitir fuerza tanto en el tono como en el mensaje (lo más habitual); mostrarse indeciso tanto en el tono como en el mensaje (muy poco frecuen-

te); mostrarse indeciso sólo en el tono del mensaje; o hacerlo sólo en el contenido del mensaje. Le aconsejamos que opte por la cuarta posibilidad y que se muestre indeciso sólo en el contenido. La dificultad consiste en hablar con la autoridad que esperan los demás, para que puedan estar seguros de que lo que les pide es factible. Sin embargo, no se rinda ante las presiones para reducir el desequilibrio y proporcionar respuestas, y no se limite a hacer afirmaciones y declaraciones autoritarias. Plantee preguntas con tranquilidad, de manera asertiva y con autoridad, para poner de manifiesto el reto al que se enfrentan y legitimar la incertidumbre inherente al proceso adaptativo de descubrir y aplicar soluciones nuevas.

Si lidera el cambio, pero sin contar con una posición de autoridad, la tarea es la misma, pero el reto cambia. Quizá le resulte más sencillo formular preguntas sin tener las respuestas, pero tendrá que resistir el impulso de mostrarse demasiado estridente o acelerado (o indebidamente modesto) por temor a que nadie le escuche de otro modo. Cuando el orador habla demasiado deprisa o transmite demasiada ansiedad, la gente desconecta. Si tiene la confianza de que le gente le escuchará, transmitirá esa seguridad de manera natural. Y la gente escucha a las personas seguras de sí mismas.

Cada palabra cuenta

Cuando hable desde el corazón, consiga que cada palabra cuente, transmita con claridad el mensaje clave general y presente los argumentos uno a uno. Por impresionante y creíble que usted pueda parecer, si presenta varios argumentos simultáneamente, la mayoría de personas no pueden asimilar argumentaciones en ráfagas.

Hacer que cada palabra cuente también significa conocer y utilizar con inteligencia los distintos significados que puede tener una misma palabra. Las palabras cargadas con un peso moral o histórico conectarán con muchas de las sensibilidades a las que necesita apelar para que su grupo pueda abordar el desafío adaptativo, pero también pueden ser contraproducentes si activa

esas mismas sensibilidades sin saberlo y luego no actúa en consecuencia. El presidente Bush lo descubrió poco después del 11-S, cuando utilizó la palabra *cruzada* para describir la necesidad de combatir el terrorismo, sólo para darse cuenta rápidamente de que tenía connotaciones históricas no resueltas y que su utilización reforzaba los puntos de vista y la estrategia de los propios terroristas. Nunca volvió a utilizar ese vocablo en público.²

Saber si se ha escogido la palabra adecuada para transmitir el mensaje deseado es un proceso de ensayo y error. Las personas tienden a elegir las palabras intuitivamente, en función de lo que significan para ellas. Sin embargo, un mismo vocablo puede tener distintas connotaciones para diferentes oyentes. Descubrirá qué palabras provocarán qué reacciones si las pronuncia y observa a sus oyentes. Si obtiene una reacción negativa muy intensa, resulta fácil decir «Me han malinterpretado» o «Eso no es lo que quería decir». En realidad, han escuchado algo que les ha afectado, aunque no le haya ocurrido a usted. Por lo tanto, tendrá que utilizar la reacción como un indicio de que ha incidido en cuestiones importantes, que no están resueltas y que deben serlo; entonces, en lugar de retirarse, dé voz a esas cuestiones articulándolas de manera adecuada. En el ejemplo de la palabra *cruzada* en el contexto del 11-S, la historia no resuelta y el impacto de la lucha por la legitimidad religiosa y política de los mundos cristiano y musulmán siguen esperando un liderazgo y una resolución adecuados.

«El corazón de King» es un ejemplo de cómo escuchar y atender a las reacciones para conseguir que cada palabra cuente.

El corazón de King

En 1955, Martin Luther King tenía veintiséis años, acababa de terminar su doctorado y había empezado a ejercer de pastor en una pequeña iglesia de Montgomery (Alabama). Era el recién llegado en una comunidad negra con iglesias tradicionales y con miembros del clero de color muy respetados. Cuando Rosa Parks desató las manifestaciones en Montgomery en diciembre de ese año al negarse a ceder su asiento a un blanco en un autobús, muchos de los

patriarcas de color consideraron que su acción había sido demasiado arriesgada. En su opinión, la resistencia de Parks no podía llevar a nada bueno. Pero, al mismo tiempo, querían mostrarle su apoyo. Por lo tanto, designaron al recién llegado, Martin Luther King, para que pronunciara el discurso principal en la primera gran reunión de personas molestas por el incidente. Los líderes religiosos se sentaron al margen. Pensaban que King era prescindible y que, si el acto no llevaba a ninguna acción colectiva, sería él quien perdería credibilidad.

Sin embargo, Martin había dedicado muchos años al estudio de la oratoria. Había escuchado sermones de todo tipo y había aprendido distintas maneras de orquestar la emoción del público. Y las había practicado. Muchos domingos, asistía a servicios de otros pastores para entender por qué unos sermones resultaban conmovedores y otros no. De todos modos, y a pesar de todos sus estudios y sus esfuerzos por ponerlos en práctica, al llegar a Montgomery, sus sermones todavía destilaban un academicismo que dejaba fría a la audiencia. De hecho, al principio del discurso de esa noche de diciembre, con el que llamaba al boicot de los autobuses, había empezado ya a perder a su público. Sin embargo, el momento clave llegó cuando dijo: «Llega un momento en que las personas se cansan de ser pisoteadas por el pie de hierro de la opresión».

Al escuchar estas palabras, la audiencia dejó escapar inmediatamente un gemido. King percibió la energía y supo que había conectado con algo. Abandonó su disertación de erudito y repitió varias veces la frase: «Las personas se cansan». Luego improvisó una serie de variaciones sobre el verbo «cansarse». Al finalizar su discurso, había forjado un intenso vínculo emocional con la población de color de Montgomery. Y esa conexión le permitió iniciar un duro y largo año de activismo que, al final, resultó decisivo para el movimiento de los derechos civiles.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Grábese en vídeo la próxima vez que pronuncie un discurso o lidere una reunión de equipo. Mire la grabación solo o acompañado, y analice el tono, el volumen, la emoción y la energía de su voz. Intente detectar en qué momentos parecen más implicados usted y la audiencia, y en cuáles no. Elabore una lista con ideas sobre cómo puede desarrollar la capacidad de hablar desde el corazón.
-

TRABAJO DE CAMPO

- Apúntese a clases de interpretación o a un taller de improvisación. Así, podrá practicar cómo experimentar y expresar emociones concretas, además de sentir las reacciones del público y responder ante ellas. Emocíonese y atrape a su público mediante la emoción.
-