

Los líderes que necesitamos (II)

En el primer artículo de la serie, os hablaba de la diferencia entre liderazgo y poder. El liderazgo está asociado a la visión y al proyecto de transformación, no a las posiciones de poder formal (aunque en ocasiones pueden coincidir ambas cosas).

En este segundo artículo nos centraremos en las capacidades de transformación. Porque si hay un principio fundamental sobre los procesos de cambio es que no es sencillo transformar. No es fácil cambiar a una persona, cambiarnos a nosotros mismos. Más difícil es cambiar una organización, y más todavía una sociedad, un país. Así que no siempre que tenemos una visión, y un proyecto de cambio la cosa acaba bien...

El primer error que debe evitar el líder es infravalorar las dificultades del cambio, ignorar la verdad fundamental: la mayoría de las personas nos resistimos a los cambios y, como señalábamos en el artículo anterior, cuanto más poder tenemos, menos nos gustan esos cambios (que pueden hacer tambalearse a la pirámide sobre la que se asienta ese poder).

A veces se señala a las instituciones como motores necesarios de cambio. No nos damos cuenta de la contradicción evidente en la que caemos: por definición, una institución es algo diseñado para permanecer. Creamos instituciones cuando algo nos parece tan bueno, que debe perdurar en el tiempo. Y muchas veces diseñamos mal, confundimos permanencia con inmovilismo. Nos corregía con acierto Arizmendiarieta en una cita que recuerdo muchas veces "El signo de la vitalidad no es durar sino cambiar, y tratar de contar con el futuro."

Porque incluso aunque no haya una resistencia consciente y activa, las inercias personales y colectivas, las rutinas, son fuerzas pasivas en ocasiones invencibles. Las rutinas son la clave de la supervivencia de las personas y las organizaciones, y cambiarlas requiere un nivel de energía que nunca sale de la cabeza, sino del corazón de las personas. No de sus conocimientos, sino de sus emociones. No de sus ideas, sino de la conexión emocional que han desarrollado con esas ideas.

En esto se resume esta segunda lección. El liderazgo está íntimamente relacionado con la capacidad de entender y gestionar las emociones. Empezando por las propias, mal podrá entender a los demás, quien no es capaz de entenderse a sí mismo. Poca credibilidad podrá alcanzar una persona sin el necesario conocimiento y control de sus propias emociones.

Y esta asignatura tan importante, es quizá la que menos atención recibe en la formación de los directivos, de las personas profesionalmente orientadas a gestionar organizaciones, que precisan de transformaciones de manera más constante y urgente cada día. No hemos aprendido cómo funcionan las emociones (o mejor dicho, no lo hemos aprendido en las aulas, porque si algo nos va enseñando la vida es que las emociones existen e importan, y que si no las prestamos atención, acabamos pagando un alto precio).

Estos días de regreso de vacaciones muchas personas nos confiesan lo necesitadas que estaban de desconexión, el nivel de agotamiento y estrés que habían acumulado durante el curso. Aceptamos que el trabajo es un lugar en el que lo habitual es irse consumiendo emocionalmente, y en muchas ocasiones llegamos a cuadros de desgaste que pasan de lo psíquico a lo físico.

Y así es difícil transformar, o imposible. Si cuando vamos a buscar la energía emocional de las personas para hacer los cambios que necesitamos hacer, nos encontramos con depósitos que están en niveles de reserva, poca transformación seremos capaces de hacer. La gasolina de los viajes de cambio, son las emociones. Sin ese combustible, no habrá viaje.

Piensa en ello este curso, si has tenido la suerte de poder llenar el depósito en verano. Igual que podemos aprender a conducir de forma ecológica, siendo más conscientes de cuáles son las consecuencias de nuestro estilo sobre el consumo de combustible, podemos aprender a gestionar siendo más conscientes de las consecuencias de nuestra forma de hacer sobre las emociones propias y ajenas.

Escuchaba hace poco que se había celebrado una carrera en la que no ganaba el que llegase antes a la meta, sino el que hubiese sido capaz de recorrer el trayecto habiendo consumido menos combustible. De forma parecida, para procesos de transformación que requieren plazos amplios (como cambiar la cultura de una organización, o darle la vuelta a un modelo de negocio), de nada sirve quemar rápido las primeras etapas si en ese proceso quemamos al mismo tiempo a las personas.

Tenemos mucho que transformar, no gastemos las emociones en viajes a ninguna parte, reservemos esa fuerza para viajes que merezcan la pena, para ilusionarnos con proyectos que nos lleven a nuestro futuro. Solo transformaremos si somos capaces de acumular un caudal de emociones positivas que sea superior al dique de resistencia que construyen las negativas, el miedo a los cambios, la frustración de no entender o no poder participar en esos cambios...

Estarás pensando: toda esta filosofía está muy bien, pero si quieres transformar es inevitable que surjan conflictos, que suelen llevarse por delante todo este buen rollo de emociones positivas...

Tienes razón. Por eso de los conflictos hablaremos en la siguiente entrega.