



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

8 DE ABRIL DE 2016

DEL LIDERAZGO Y LA CONVERSACIÓN

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Hemos de contribuir a la sociedad con nuestro desempeño cotidiano, y esa capacidad procede de lo que sabemos, lo que pensamos, lo que sentimos y lo que hablamos con los demás. En ocasiones y sin conciencia de ello, nos pueden faltar conocimientos, destreza cognitiva y emocional, percepción de las realidades y —cabe destacarlo— un decisivo plus de habilidad conversacional. No, no siempre somos suficientemente hábiles conversando; son numerosos y diversos los factores determinantes, incluida, claro, la disparidad de intereses en juego.

Al conversar falta, sí, empatía y escucha, pero también más cosas; con todas ellas presentes en sinergia, elevaríamos la conversación a un nivel de efectividad que cabría considerar *artístico*. En verdad hay personas que dialogan de modo ejemplar, aunque no siempre lo hagan con personas igualmente diestras e interesadas en los resultados. Hay, sabemos, diferentes tipos de conversaciones —pensemos en los propósitos—, pero en todos los casos cabe desear efectividad y satisfacción por el desarrollo. La conversación es la imagen de la convivencia y, en lo profesional, puede verse como la catálisis de la productividad.

Siguiendo en lo profesional y en el caso concreto de la negociación (acaso la conversación más difícil, si dejamos a un lado ocasiones o momentos especiales), habríamos de ser seguramente más autocríticos con nuestro modo de ver las cosas, con nuestra mentalidad de creencias y valores; esto no obligaría siempre a ceder, pero ayudaría a comprender mejor a los demás y acaso a llegar a resultados más celebrados. Claro, hay que decir ya que no estamos en conversación siempre que hablamos, ni afortunadamente todas las conversaciones suponen negociación... Hasta aquí la isagoge, pero la reflexión seguirá siendo necesariamente general.

Hace meses leí un *tuit* en que se aludía a la conversación como “herramienta de liderazgo”, y se señalaba la necesidad de que resultara “sincera y bidireccional”. Me llegó como *retuit* lanzado por un prestigioso consultor a quien sigo, y entendí que se refería a una concepción del liderazgo más alineada con la idea del capital humano, que con la tan generalizada etiqueta de “recursos humanos”. Sí, en Twitter hay que reducir-limitar el mensaje; pero aproveché para añadir que la conversación debía ser asimismo “generativa, enriquecedora, conducente a las mejores conclusiones”. Se aceptó mi apunte y me quedé pensando en la importancia de la conversación en general, dentro y fuera del ejercicio del liderazgo.

La conversación resulta herramienta cardinal para la convivencia en general, y desde luego para el conocimiento mutuo, para la colaboración, para el aprendizaje... En el ámbito profesional, conversar de modo generativo, con un fin y alto rendimiento, con satisfacción por el resultado, parece todo un arte. En ocasiones mostramos satisfacción, pero dejamos cabos sueltos que se acaban haciendo notar. No, no hablamos del *arte* de

hablar mucho y bien (que sería otro *arte*), sino del de contribuir al máximo al objetivo, mediante intervenciones directas, enriquecedoras y bien medidas.

Las reuniones (escenario profesional de las conversaciones *formales*) no siempre resultan fructíferas, incluso contando con suficiente dominio del tema discutido y buena expresión verbal. Parece precisarse sensible dosis de inteligencia intra e interpersonal que catalice la fluidez en el desarrollo, como asimismo han de desplegar los participantes equilibrio, objetividad, perspectiva sistémica, amplitud de miras, alineamiento con los fines u objetivos y, en general, agilidad y calidad en el pensamiento (conceptual, inquisitivo, analítico, sintético, conectivo, crítico, inferencial, convergente, creativo...), sin olvidar la intuición. Se han orquestado muchos cursos sobre participación en reuniones, pero no sé yo si han servido a su supuesto fin.

Caben muchas reflexiones; tanto sobre conversaciones en el trabajo (incluidas las meramente exploratorias), como sobre las que, *autotéticas* o no, desarrollamos ante familiares o amigos. Para empezar, deberíamos evitar defectos y excesos en sensible medida extendidos. En aquel tuit se subrayaba la necesidad de que la conversación fuera bidireccional. Obvio, porque, si solo hablamos o solo escuchamos, eso ya deja de ser una conversación; será otra cosa, también seguramente necesaria según el caso, pero no será una conversación.

Hay algunas personas con una cierta verborragia inveterada u ocasional, incontinencia casi enfermiza, que, en el grado más llamativo, parecen empeñarse en decir todo lo que llevan dentro sin preguntarse si interesa a los demás, sin dejar pausas y hasta repitiendo las cosas. Podrá considerarse infrecuente esto en el ambiente laboral, pero es que, sin llegar a este extremo, sí encontramos quienes abusan con frecuencia de digresiones, vivencias personales, repeticiones, empeño desmedido en llevar razón, afán de persuadir (si no de manipular), etc.

Se dice que no escuchamos en suficiente grado y así debe ser seguramente. Desde luego, suele hacerse molesto escuchar lo que no interesa, lo que no convence, lo superfluo..., sobre todo cuando se tienen otras inquietudes en la cabeza, o cuando uno tiene algo oportuno que decir y no le dan paso. De modo que nadie debería abusar de la palabra (ni de nada, claro) a costa de la paciencia o la resignación de los demás, so pena o riesgo de generar prevención y perder interlocutores, agotada la paciencia-indulgencia de estos. Pero grullada, esta, que disculpará el lector.

Aquel *tuit* también aludía, sí, a la sinceridad. No sé si siempre es bueno decir lo que se piensa, aunque en principio no cabría la mentira allá donde imperara, según el caso, la amistad o la profesionalidad. Pero en mi respuesta *tuitera* apuntaba yo a la efectividad de la conversación y ahí vuelvo. Esta exige que seamos bien conscientes de lo que perseguimos, especialmente si se trata de algo más que pasar un rato agradable,

explorar posibilidades o establecer relaciones de confianza. Claro, si alguien llegara con intereses u objetivos particulares y acaso espurios, estaríamos hablando de *malas artes*, entre las que incluimos ciertamente la referida manipulación.

Todo esto es complejo y lo que sigue parece sonar ingenuo, pero el bien colectivo habría de imperar sobre el particular. No deberíamos incurrir en rutinas defensivas, inferencias *atrevidas*, planteamientos fragmentarios, perjuicio o ninguneo de terceros, batallas tras la superioridad dialéctica, aportaciones inoportunas o que supongan retrocesos innecesarios, etc. Ciertamente el jefe conversa con sus subordinados, o —volviendo al *tuit* aquel— el líder lo hace con sus seguidores; pero puede que no estemos siempre, en estos casos de relación jerárquica, ante una conversación ideal, bidireccional, equilibrada, de intereses comunes y metas compartidas. Depende de la manifestación particular del liderazgo.

Se ha de aceptar que, en las organizaciones y a menudo, el directivo se ha venido inspirando en una suerte de inteligencia graciana y ha manipulado a sus subordinados tras los objetivos perseguidos (no siempre comunicados-compartidos). No faltará quien vea en la manipulación, y no tanto en la conversación, la auténtica herramienta del líder, sobre todo sabiendo que, en la empresa, el liderazgo apunta más a lo posicional que a lo relacional, y el directivo se debe más al negocio que a los, así generalmente llamados, *recursos humanos*.

Quizá ya no tanto, pero ha venido siendo frecuente que el superior jerárquico desplegara sobre el subordinado algunas prácticas bien conocidas: *proclamas* motivacionales, promesas, deudas de gratitud, interpretaciones sesgadas o falaces de los hechos, encasillamiento público en algún estereotipo, encargos-trampa, cortinas de humo, imputaciones urdidas... Ahora no son ya tan habituales estos manejos, también porque el trabajador los suele percibir claramente como tales, por mucho que la literatura del *management* nos dibuje en ocasiones al líder con nimbo y al seguidor en el limbo.

Sí, quizá resultara realista situar la conversación bidireccional y equilibrada más cerca del trabajo en equipo que del liderazgo, sin descartar un ejercicio de este al estilo, por ejemplo, del *servant leadership*. Desde luego, en la relación jefe-subordinado, cada día resulta más necesaria la conversación auténtica, sinérgica y empática, con perspectiva técnica, holística y sistémica, como así diría quizá don Pedro Muñoz Seca en lenguaje *astracanado*. Lo cierto es que cabe mayor entendimiento jerárquico y, además de ser escuchado, el jefe habría de escuchar a sus colaboradores para la toma de decisiones. De indagación y alegación equilibradas, nos habló Peter Senge hace ya mucho tiempo, y el *tuit* que leí debía ir en esta línea.

En cualquier tipo de conversación, habríamos de exponer nuestros argumentos con destreza —lo que significa, como mínimo, claridad y concisión— para hacernos entender con facilidad, y sin incurrir en sobreactuaciones. Diríase que quienes así lo hacen, brillan; pero sobre todo cabe atribuirles contribución al mejor resultado. En cuanto a la indagación, esta supone recogida de la información precisa, mediante las preguntas idóneas y guardando la sintonía cognitiva y emocional que requiere el momento. Todo esto es sabido y el lector puede haberse cansado ya con estos párrafos; pero, sin duda y porque todo es perfectible, podemos ser mejores conversadores en muchas ocasiones: ¿lo intentamos?

© José Enebral Fernández
© Know Square S.L.