

EL DIRECTIVO DEL FUTURO: EL LÍDER-COACH (Claves para la generación de confianza y desarrollo del equipo)

Aunque hoy en día todavía perdura la creencia de que la capacidad para dirigir y liderar depende de poseer o no determinadas cualidades innatas, o bien, que, a falta de ellas, basta con aprender y seguir algunos modelos teóricos para poder ejercer eficazmente el liderazgo, cada vez más se reconoce que la clave de un buen liderazgo no se centra ni en tener unas habilidades supuestamente innatas, ni en copiar modelos que, lejos de ayudarnos a ejercer un buen liderazgo, muchas veces no hacen más que limitar y coartar nuestra verdadera forma de ser, encorsetándonos y haciéndonos sentir incómodos, falsos o inseguros.

LOS 5 ASPECTOS CLAVE DEL DIRECTIVO-COACH

A lo largo de mi experiencia como consultora y coach de directivos a nivel internacional y como resultado también de numerosos talleres y seminarios para el desarrollo del talento directivo como coaches, he podido constatar que hay al menos cinco aspectos clave del directivo que facilitarían o dificultarían el ejercicio del estilo de líder-coach.

1. Esencialidad y orientación al ser

Crear en las personas, en su potencial, en que están bien tal como son, no tienen áreas a mejorar sino potencialidades a desarrollar.

2. Conciencia y sabiduría

Facilitar el desarrollo del colaborador desde la expansión de la conciencia y el aprendizaje de tercer orden (Bolívar, 2004) que facilita el aprender a aprender y la sabiduría, a través del propio desarrollo como líder-coach.

3. Respeto y confianza

El líder-coach no decide qué competencias debe desarrollar el colaborador. El colaborador decide en que quiere desarrollarse a partir de la visión y misión del puesto en alineación con la de la organización. Empowerment y autoliderazgo.

4. Aprendizaje y kairós

Orientación al aprendizaje, al camino de desarrollo vs al objetivo final y los resultados. Visión y motivación intrínseca. El aquí y ahora como elemento de anclaje en un tiempo dominado por el kairós, el tiempo de la oportunidad.

5. Liderazgo esencial y autenticidad

Para liderar, lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad. Y éstas sólo emergen desde la autenticidad.

“Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema”. “... un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Annie McKee. “El líder resonante”. Ed. Plaza y Janés. 2002.

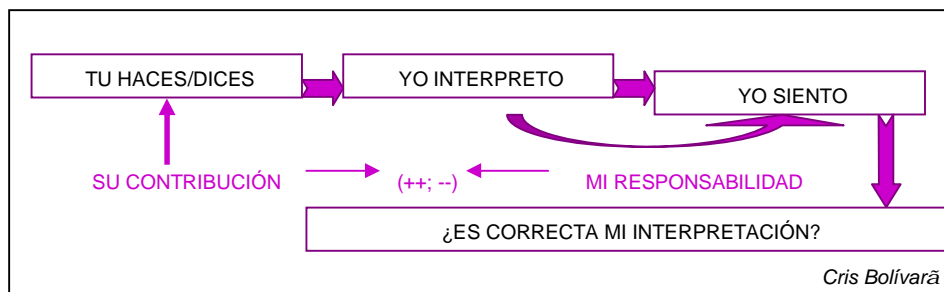


Para ello, hay que viajar del rol (*personaje*) a la persona (*esencia*), dejar de centrarnos en el rol como algo fingido y superpuesto a uno mismo, para descubrir quiénes somos y cuál es nuestro potencial de liderazgo esencial.

Pero la autenticidad a menudo nos plantea un dilema: ¿cómo hago para ser auténtico, honesto y respetuoso cuando yo puedo llegar a percibir a mi compañero como un idiota?. Si miento estoy vulnerando mi autenticidad y si no soy honesto estoy vulnerando su confianza.

Lo que hace compatible la autenticidad y el respeto y genera confianza, lo que hace posible el feed-back asertivo, es la conciencia de que cada uno percibe las cosas de forma distinta y por tanto, mi verdad NO ES La Verdad.

Todos tenemos la capacidad para ser más, mucho más, desde la autenticidad. Porque podemos ser sinceros y, al mismo tiempo, generar emociones positivas, confiar en nosotros mismos y en los demás.



CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO ESENCIAL

1. Incrementar el conocimiento sobre uno mismo.
2. Aprender a desaprender para descubrir y ampliar los verdaderos límites.
3. Vivenciar nuevas formas de relación.
4. Aplicar la experiencia a la propia realidad profesional.

1. Incrementar el conocimiento sobre uno mismo.

La célebre frase de Sócrates “conócete a ti mismo”, sigue siendo vigente como primer y fundamental paso del desarrollo de nuestro potencial y nuestro liderazgo efectivo.

Y sigue siendo la mayor dificultad con la que nos enfrentamos. Solemos confundir nuestra “esencia” (lo que podemos ser en potencia) con nuestra “personalidad” (nuestra limitada forma de estar en el mundo, nuestro yo social o personaje). A menudo vivimos desde ésta última, creando un personaje de nosotros mismos que nos limita y nos “esclaviza”. Sin embargo, descubrir la persona que somos, nuestra esencialidad o autenticidad es un proceso a menudo doloroso que deseamos evitar, eso origina en nosotros un conflicto básico entre quienes somos y cómo nos comportamos. Pero sólo desde un mayor autoconocimiento podremos conectar con nuestros propios recursos y habilidades. Como dice O'Donnell en la descripción de sus “Cuatro verbos de la vida” (1999) “tan sólo si es el verbo “ser” el que rige tu vida podrás tener acceso al potencial y cualidades que te ayudan a estar, hacer y tener lo que de verdad deseas. Por algo eres un “ser” humano”.

“El auto-conocimiento es la puerta a la expansión de la conciencia.” Cris Bolívar.

LOS 4 VERBOS DE LA VIDA

VERBOS	CARACTERÍSTICAS	SI EL VERBO QUE PREDOMINA EN TU VIDA ES ...
TENER	Posesiones, estatus, bienes, contactos.	Vivirás en estado de temor e inseguridad debido al deseo de proteger tus adquisiciones.
HACER	Actividades (familia, trabajo, ocio, estudio, sustento, obligaciones sociales).	Tu existencia será un torbellino de actividad difícil de detener ; entrarás en una imparable cadena de acciones y reacciones que te dejará sin fuerzas para salir de ella.
ESTAR	Papeles o roles, creencias, hábitos, ideas, deseos.	Tu vida será un conflicto entre los diversos roles que has asumido y entre las emociones y los deseos asociados a dichos roles.
SER	Valores intrínsecos, estado de conciencia ("yo soy...").	Tan sólo si es el verbo "ser" el que rige tu vida podrás tener acceso al potencial y cualidades que te ayudan a estar, hacer y tener lo que de verdad deseas. Por algo eres un " ser " humano.

Fuente: O'Donnell, E. *Endocalidad. La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa*. Oniro, 1999

2. Aprender a desaprender para descubrir y ampliar los verdaderos límites.


Para ser mejores líderes tenemos que crecer y desarrollar nuestro potencial, debemos incrementar nuestro grado de conciencia de forma que podamos revisar nuestras creencias limitadoras, cuestionarnos aquello que asumimos como una verdad absoluta y que nos condiciona y niega posibilidades de desarrollo.

Un modelo en el que nos podemos basar para revisar nuestras creencias y valores y alcanzar nuevos estados de conciencia, podría ser la "Spiral Dynamic" de Clare Graves, Don Beck y Chris Cowan, que describieron la existencia de ocho niveles de desarrollo de la conciencia. Según los autores, "estos estados no son rígidos si no que son como "olas" en constante movimiento de subida y bajada, con situaciones constantes de sobre posición entre unas y otras a pesar de que exista una tendencia a centrar la existencia en un estado principal". En palabras de Beck, "es una espiral confusa, asimétrica, con múltiples mezclas más que tipos y situaciones limpias y puras. Es un mosaico de combinaciones y posibilidades".

Relacionando estos estadios de desarrollo con distintos estilos de liderazgo, podemos identificar cuales serían los posibles estados de conciencia que facilitarían ejercer un estilo de liderazgo resonante y esencial. Entre ellos se encontrarían el estado "amarillo" y "turquesa".

NIVELES DE CONCIENCIA



ESTADO DE CONCIENCIA	Valores -Creencias	Características	Organización y Liderazgo
Estados superiores de conciencia			
Integrador <i>(Color Amarillo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vive completa y responsablemente hasta donde se es capaz de aprender y desarrollar tu potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> La vida es un calidoscopio de jerarquías naturales (<i>holarquías</i>), sistemas y formas. El conocimiento y el ser competente se sobrepone al poder, el estatus y la opinión consensuada del grupo. La igualdad se complementa con escalas naturales de competencia y excelencia. El mundo actual está compuesto por grupos humanos en diferentes estados de evolución debido a diferentes realidades existenciales. El progreso está hacia arriba en la espiral ayudando a cada ser humano a desarrollarse en su potencial. 	Transformacional y Esencial. Postconvencional.
Holístico <i>(Color Turquesa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vive la totalidad de la existencia a través de la mente y el espíritu. 	<ul style="list-style-type: none"> El mundo es un único organismo dinámico con su propia mente colectiva. El yo es a la vez independiente y parte de un todo integrado y compasivo. Pensamiento holístico e intuitivo y acción cooperativa son la norma. Todo está relacionado con todo a través de un complejo conjunto de sistemas y ecosistemas. 	 Esencial. Espiritual.

Fuente: Cris Bolívar "El líder esencial". Adaptado de "Spiral Dynamics" Beck and Cowan. Blackwell Publishing 1999.

3. Vivenciar nuevas formas de relación.

Desde un mayor grado de conciencia se abren infinitas posibilidades de comportamiento que ahora tendríamos a nuestro alcance porque habremos eliminado los frenos y barreras que nos limitaban.

De esta forma, podremos descubrir, vivir y explorar nuevas formas de relación, que, a modo de espiral ascendente, generan distintas y renovadas relaciones con uno mismo y con los demás. Relaciones basadas en la empatía, la asertividad y la confianza. Relaciones desde el ámbito del Amar: "Ámbito de las conductas relacionales a través de las cuales uno acoge al otro desde el ámbito del amar" (Maturana, 2005), considerando el Amar, en palabras también de Maturana, como "Ámbito de las conductas relacionales a través de las cuales uno mismo, el otro, la otra, surge como legítimo otro en la convivencia con uno" (Maturana, 2005).

4. Aplicar la experiencia a la propia realidad profesional.

Buscando proactivamente oportunidades para consolidar las competencias de liderazgo esencial. Según Goleman, Boyatzis y McKee, algunas pautas para ello serían:

- § Encontrar escenarios psicológicamente seguros dentro de los cuales experimentar y practicar.
- § Ensayar mentalmente.
- § Sincronizar las acciones de forma que se den dentro de la estructura de vida y trabajo.
- § Practicar desde el punto del confort hacia el punto de la maestría.
- § Usar tareas temporales para practicar nuevas conductas.
- § Tener encuentros regulares con mentores o coaches.

Por otro lado, aplicar el liderazgo esencial a nuestra realidad como generador de confianza y crecimiento del equipo, significaría también ejercer el estilo coach de liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Este estilo de liderazgo está más centrado en el desarrollo del colaborador que en el logro de objetivos a corto plazo, pues entiende que los resultados son la consecuencia lógica del continuo aprendizaje y desarrollo, de forma que la atención, una vez concretada una visión motivadora, se pone en el camino y no en la meta. Esto permite establecer un tipo de relación que despierta el interés de los colaboradores, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza, estimula la autonomía y aumenta el rendimiento, a la vez que disminuye el estrés, no sólo en los colaboradores sino también en el líder-coach.

En resumen, sólo desde una auténtica conexión con nosotros mismos, es cuando podremos desplegar, de forma armónica, coherente, honesta y fluida, todo nuestro potencial de liderazgo, para re-crearnos conscientemente y poder resonar en los demás movilizandolos la energía positiva propia y la de los que nos rodean.

De modo que en la "Era de la Sabiduría" (Covey), el directivo del futuro es el de líder-coach, que asume una filosofía de coaching en su quehacer diario generando confianza en su equipo y facilitando las condiciones necesarias para el aprendizaje y el crecimiento de éste.

"El verdadero aprendizaje llega a la esencia de lo que significa ser humano. Mediante el aprendizaje nos re-creamos y nos volvemos capaces de realizar lo que nunca antes pudimos hacer. Mediante el aprendizaje incrementamos nuestra capacidad de crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. Todo ser humano siente un profundo anhelo de este aprendizaje."
Peter Senge.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ..✿ Beck and Cowan. "Spiral Dynamic". Blackwell Publishing, 1999.
- ..✿ Bolívar, C. "El coaching esencial©", Revista Capital Humano y Coaching Magazine. 2007.
- ..✿ Bolívar, C., Sánchez, E. y García, S. (como primer autor del marco teórico). "La Dirección por Valores: Caso práctico". Harvard Deusto Business Review, nº 109 (ref. 1909). 2002.
- ..✿ Bolívar, C. "Persona, empresa y sociedad: hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional". Magazine recursos humanos, AEDIPE. 2000.
- ..✿ Boyatzis, R, Goleman, D y McKee, A. "El líder resonante". Ed. Plaza y Janés. 2002.
- ..✿ Covey, S. "El 8º hábito". Ed. Paidós Empresa.
- ..✿ De Bono, E. "Manual de la sabiduría". Ed. Paidós Plural.
- ..✿ Hal Stone & Sidra Winkelman. "Embracing our selves-The voice dialogue manual-The internationally acclaimed process that reveals the richness of your full being". New World Library, California. USA. 1989
- ..✿ Hendricks, G. y Ludeman, K. "La nueva mística empresarial". Urano, 1996.
- ..✿ Ken O'Donell. "Endocalidad". Ed. Oniro.
- ..✿ Salovey, P. y Mayer, D. "Emotional Intelligence". Imagination, Cognition and Personality, 9, 1990.
- ..✿ Wilber, K."A Theory of everything". Shambala 2000.
- ..✿ Wilber, K. "Psicología Integral". Kairós, 1993.

Cris Bolívar (www.crisbolivar.com). Consultora y coach internacional.
MCC, Master Certified Coach – ICF (International Coach Federation, USA).