

## HÁBITOS SALUDABLES

# Un liderazgo más humano

**GESTIÓN** Practique más la ambigüedad, la empatía, la insistencia, la observación y la comprensión.

Steven MacGregor

En los siete artículos que he escrito hasta ahora para esta serie de verano me he enfocado en distintas áreas, como la felicidad, el sueño y los hábitos. Con el objetivo de terminar la serie y marcar un camino para seguir con el bienestar en la empresa, quiero enfocarme ahora en el liderazgo.

Creo que en los últimos años se ha instaurado una forma de liderazgo egoísta, y muchos hemos ignorado la obviedad de que el liderazgo en realidad es por y para los demás. Liderar a otros con el fin de que logren la mejor versión de sí mismos, de su propósito, visión y valores, conforma una parte integral del fundamento del bienestar en el trabajo. Y las mejores organizaciones son aquellas que permiten que estos elementos estén presentes, independientemente del puesto o de la antigüedad de los empleados. Soy diseñador y utilizo las vocales -A, E, I, O, U- para hablar y practicar un lenguaje de liderazgo más humano.

## • Ambiguity

Las personas habituadas a pensar aplicando el enfoque del diseño se sienten cómodas con la ambigüedad. Y en la compleja vida profesional que vivimos en la actualidad ésta resulta cada vez más frecuente. Se ha escrito mucho sobre la denominada realidad VICA de los negocios y la sociedad actual, caracterizados por un mayor nivel de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Y todo esto significa que no hay nadie que tenga todas las respuestas a todo lo que ocurre a su alrededor. Los líderes deben ser más humildes y entender que llegaremos a tener la respuesta por un modo mucho más colaborativo.

Un directivo puede estar familiarizado con la disonancia cognitiva de la ambigüedad por haber tenido que gestionar en sus negocios la dialéctica de puntos de vista contrapuestos. Continuidad operativa frente a innovación, resultados... Los líderes con cierta trayectoria son muy conscientes de la necesidad de construir una organización ambidiestra que sepa mirar en dos direcciones a la vez para prosperar. Hay una cita de F. Scott Fitzgerald que encaja con esta idea: "La prueba definitiva del *sumum* de la inteligencia de una persona es la capacidad para sostener simultáneamente dos ideas antagónicas sin que su mente se bloquee".

## • Empathy

En un proceso de diseño preguntamos: ¿cómo podemos comprender las necesidades de otro ser humano



El líder debe salir de su despacho para observar la realidad, fuera y dentro de la oficina.

sin habernos puesto en su pellejo? Para aumentar el compromiso con la organización de todos los que la integran, sus directivos tienen que liderarla de manera más empática. Al fin y al cabo, el trabajo siempre será trabajo. Los empleados deben comportarse con profesionalidad y ser conscientes de sus responsabilidades, pero sus superiores también tienen que tomarse en serio su labor de cuidar de ellos, para lo cual deben prestar atención a la imagen completa, que incluye los factores familia y hogar, así como las nociones de salud y bienestar. Este paternalismo liberal nos permite realizar un diagnóstico y actuar de forma preventiva antes de que estalle una crisis o de que nuestros mejores trabajadores se marchen dando un portazo.

La capacidad de escuchar supone una parte importante de la conversación empática. ¡Empieza por comprometerte a hablar menos! Las personas con más experiencia tienden a hablar más y escuchar menos. Si no se mantiene un equilibrio, la conversación sirve para poco más que aleccionar o dar instrucciones al interlocutor. El liderazgo no es lo mismo que la administración empresarial. Por lo tanto, adoptar una mentalidad de *coach* -escuchar sin juzgar u ofrecer soluciones- puede resultar útil.

**Debe construir una organización que sepa mirar en dos direcciones a la vez para prosperar**

**El liderazgo flexible anima a los directivos a detenerse y a hacer una pausa antes de definir una tarea**

## • Iteration

La insistencia expresa la reiteración de algún elemento en un proceso. En el ámbito del diseño el bucle de reiteración contribuye a acelerar el progreso en mayor medida que un proceso lineal más largo en el que no se dedique tanto tiempo a reflexionar sobre el impacto de las decisiones o, más concretamente, sobre la relación causa-efecto.

La insistencia individual de un directivo en la búsqueda de una solución no le resultará fácil. A muchos directivos puede incomodarles tener que afrontar las críticas constructivas a una idea bien planteada pero desarrollada a título individual, mientras que la solución colaborativa y basada en esa insistencia construida a partir de una idea ini-

cial tendrá siempre bastantes más posibilidades. Muchas veces nos aferramos a la solución del *hombre de paja* y sentimos una conexión emocional con la primera idea o el primer concepto sólido que producimos, pero para llegar a las mejores y más valiosas ideas debería considerarse un mero prototipo, una primera propuesta para iniciar el debate que podría -y de hecho vendría- echar por tierra. ¿Cómo puedes fomentar ese afán de experimentación y la realización de prototipos frente a la obsesión por conseguir siempre la solución óptima a la primera?

## • Observation

*Salir al balcón* nos permite una observación profunda, otra capacidad imprescindible para quien quiera pensar aplicando el enfoque del diseño. La observación no se puede dar en una situación de aislamiento y su práctica habilita para plantear preguntas con un gran impacto. En la investigación etnográfica de campo, por ejemplo, la observación de los usuarios reales en su hábitat natural se combinará normalmente con preguntarles sobre el motivo por el que realizan determinadas acciones o la forma en la que se sienten en un momento concreto.

Adoptar la mirada de un diseñador nos permite reflexionar sobre la explicación de por qué algo existe, sobre su uso o función y nos ayuda a observar una idea u objeto como si fuera la primera vez. Se trata de un enfoque no solo aplicable a los objetos, sino también a las experiencias. Observar las dinámicas que intervienen en una reunión o en una oficina puede ayudar a entender qué se respira allí. Así podemos ayudar a desvelar verdades indiscutidas por el entorno laboral sobre diversos temas y cuestionarlas. El análisis en detalle y de cerca de los problemas que surgen a diario constituye una ocupación habitual en el mundo laboral. Con los años acumulamos capacidades y conocimiento y llegamos a funcionar en modo piloto automático, con el nivel de competencia que ello supone. Pero nuestro liderazgo personal sobre los demás puede verse muy beneficiado por una reflexión consciente sobre la forma en la que lo ejercemos.

## • Understanding

Los elementos anteriores de ambigüedad, empatía, insistencia y observación nos conducen a este último. Pero antes debemos prestar atención a una última e indispensable característica del liderazgo: la pausa. Como profesionales ocupados, solemos precipitarnos al creer que nuestra incansante actividad nos llevará a la obtención de resultados. Sin embargo, nunca valoramos adecuadamente la pausa. La reflexión tranquila sobre la información recabada, valorando siempre la posible ambigüedad y practicando la empatía, la insistencia y la observación, nos aportará importantes conocimientos y oportunidades.

El liderazgo flexible anima a los directivos a detenerse y a hacer una pausa antes de definir una tarea de forma precipitada, abriendo con ello la puerta a nuevas y originales alternativas. Sea cual sea el problema, el enfoque debe pasar siempre por realizar un diagnóstico y sopesarlo de nuevo antes de saltar directamente a la solución. A veces resulta más difícil definir la pregunta adecuada que dar con la respuesta.

Las vocales son el principal soporte de nuestra voz; sin ellas no podemos hablar. Creo que pueden ayudar a ampliar nuestro liderazgo. El diseño, si bien es creativo y flexible, básicamente sirve para restablecer el orden. Como dice Victor Papanek, "el diseño es el esfuerzo consciente para imponer un orden coherente".

Profesor en IE School y fundador y CEO de The Leadership Academy of Barcelona