Bien **parado**

Líderes auténticos, que escuchan a su gente: solo los que se conocen a sí mismos crean vínculos genuinos con los demás. Son los líderes "de base segura", según el experto en negociación, George Kohlrieser.

POR FELICE PHYSIOC

Hoy, el líder ya no es una figura de "autoridad", sino un individuo de alto rendimiento, dinámico, que nos convoca a alcanzar una meta común, por un beneficio mutuo y que, además, nos guía en tiempos de cambio y hasta de dolor. Este nuevo tipo de líder no pierde la calma, hace las preguntas correctas y escucha a su gente.

Así define el liderazgo George Kohlrieser, profesor en la Escuela de Negocios IMD, en Lausana, Suiza, y negociador experto en toma de rehenes. Kohlrieser denomina a este liderazgo de alto rendimiento, "Secure Base Leadership" (Liderazgo de base segura), y es el tema de su último libro, *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership* (2012), una profunda investigación que explica cómo ser un líder atento, empático, que se juega por sus creencias y sabe desarrollar el potencial de las personas.

Usted es psicólogo y negociador en situaciones de toma de rehenes. ¿Qué aprendió sobre el liderazgo?

La negociación de rehenes es una rama del liderazgo que debe tener mucha credibilidad, porque el negociador tiene que crear un vínculo con personas de lo más detestables, y aún así iniciar un diálogo, crear una relación, y luego convencerlas de que entreguen sus armas, liberen a los rehenes y que salgan sabiendo que irán a la cárcel. Esto implica hacer una gran cantidad de concesiones, y hasta dispensarle al secuestrador un sentimiento de dolor, para comprometerlo. Todos los líderes deben construir una relación con su gente, les gusten o no algunas personas. No es necesario que alguien sea de su agrado para crear un vínculo, sólo hay que tener un objetivo común. Segundo, uno debe ser capaz de llevar a ese alguien a través del cambio para llegar a un punto de beneficio mutuo. Lo que está en juego es el beneficio; cuando se convence al secuestrador de que salga de su escondite, saldrá conectado con una meta positiva. Un líder tiene que hacer lo mismo. Uno puede ser rehén con un revólver en la cabeza y no sentirse como tal. Aún tienes el poder de hablar, de hacer. Los peores secuestradores son psicológicos, metafóricos; gente que es rehén de otro: de su jefe, de sus hijos, de determinadas situaciones o incluso de ellos mismos.

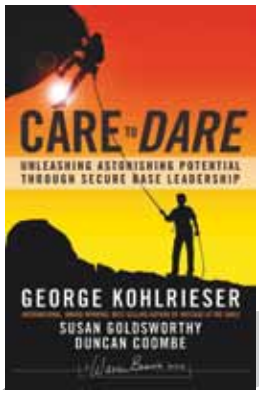
En se centra en una característica del liderazgo que considera central: el "cuidado". ¿A qué se refiere?

Para tener éxito como negociador en una situación con rehenes, el secuestrador tiene que sentir preocupación,

Aprenda con George

Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional en la Escuela de Negocios IMD (International Institute for Management Development), en Lausana, Suiza, George Kohlrieser es psicólogo organizacional y clínico, ex negociador en situaciones con toma de rehenes y consultor de multinacionales. Es asesor del Neuroleadership Institute.
Como director del Programa de Liderazgo de Alto Desempeño, un curso de cinco días que se lleva a cabo ocho veces al año en ciudades como Hong Kong, San Paulo y Suiza, Kohlrieser ayuda a los líderes a comprender su impacto en otros usando como marco de estudio la negociación en situaciones con toma de rehenes y su best-seller, *Hostage on the Table: How Leaders Can Overcome Conflict, Influence Others and Raise Performance.*

SU ÚLTIMO LIBRO, *CARE TO DARE: UNLEASHING ASTONISHING POTENTIAL THROUGH SECURE BASE LEADERSHIP,* EXPLICA **CÓMO SER UN LÍDER ATENTO, EMPÁTICO, QUE SE "ANIMA" Y SE JUEGA POR SUS CREENCIAS.**



interés, que está siendo "cuidado"; hay que personalizarlo de alguna manera. Si no sienten ese cuidado, o si piensan que están siendo manipulados, no va a funcionar. La relación que el secuestrador crea con el negociador cambia sus funciones mentales y disminuye sus defensas y la paranoia, y acalla la parte agresiva del cerebro. Así es capaz de considerar diferentes posibilidades. Entonces, atreverse a "cuidar", implica crear un sentimiento de confianza y seguridad en la gente; es como una manera de bloquear el cerebro del otro para que no esté tan a la defensiva y pueda observar lo negativo, pensar en posibilidades: qué se puede hacer, qué se puede crear juntos. Es lo que llamamos "jugar para ganar", y el cuidado es fundamental para impulsar la capacidad de atreverse de la gente. Muchos son rehenes de sus propios temores: cometer errores, sentirse tontos, decir algo inapropiado. Cuando sienten que el líder los cuida y se interesa por ellos, su cerebro siente confianza, y se abre un mundo de posibilidades. La gente le teme a la palabra "cuidado" porque la interpretan como un liderazgo "blando", pero abrazar a alguien no tiene que ver con ser blando. Así se crean los sentimientos, se transmite la sensación de que el otro importa, y el cerebro reduce las defensas. Es el primer paso para atreverse a hacer cosas nuevas. Eso es lo que da un líder "de base segura".

¿Por qué el "liderazgo de base segura" es esencial para el éxito?

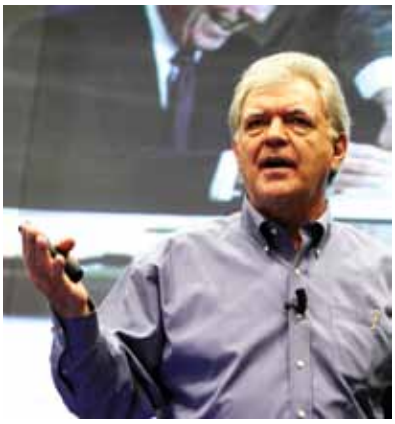
Porque esta clase de líderes dan la sensación de protección, confort, conexión; inspiran. Cuando se crea ese lazo de confianza, la persona se siente iluminada, deseosa de correr riesgos, implementar cambios, todas cosas que desarrollan su potencial. No es que las personas se resisten al cambio, sino que le temen a lo desconocido. Cuando hay un líder de base segura para ayudar a crear ese sentido de confianza, la gente lo sigue a través de toda clase de transformaciones dolorosas. Creamos nuevas conexiones cuando nos atrevemos a hacer algo diferente. El 80% de las personas en los Estados Unidos admite que no confían en sus jefes. Esto es catastrófico, porque siempre están a la defensiva, jugando para no ganar. Alguien como Richard Branson, de Virgin, crea unidades de base segura que son lo bastante pequeñas para que la gente se sienta conectada. Hace poco, cuando compró un banco, se subió a su moto y visitó cada una de las sucursales para hablar con los gerentes, los empleados. Les preguntó qué les preocupaba, si temían ser despedidos; creó un sentimiento de pertenencia o de protección.

Este liderazgo, ¿puede aprenderse?

Claro. En la peor situación de toma de rehenes o de liderazgo, podemos encontrarnos con una persona con la cual seamos capaces de establecer una conexión. La función del liderazgo es la misma: hacer preguntas, comprometerse y comprender la motivación de la gente. Básicamente, hacer concesiones; tener paciencia para iniciar el diálogo es la esencia de una negociación. No todo en el liderazgo es negociación, pero sí se trata de manejar la energía, conservarla para uno mismo, para los demás. Inspirarlos para llegar a un objetivo común. Alcanzar este objetivo implicará algo de dolor. Algo hay que dar para que el mundo sea un lugar mejor.

Cuando se crea una relación personal entre líder y empleado, mucha gente siente que sale del ámbito profesional.

Hay que trazar una línea. Si es necesario despedir a alguien o dar un feedback



"La primera vez que fui tomado de rehén"

En los '70, trabajando con la policía de Dayton, Ohio, para reducir la tasa de homicidios por violencia doméstica, George Kohlrieser fue tomado de rehén cuatro veces.

En el '72 creó los primeros equipos de negociación para las situaciones con toma de rehenes. En tanto, trabajaba en un hospital psiquiátrico enseñándoles a los especialistas en salud mental cómo lidiar con esquizofrénicos crónicos. Esto lo llevó a entender el poder de crear lazos emocionales con las personas. Además de trabajar con la policía y los militares, se unió a organizaciones humanitarias que operaban en Israel, el territorio palestino y Croacia.

"Fui tomado como rehén cuatro veces. La primera vez fue un psicótico que amenazó a una enfermera en la guardia de un hospital con una tijera en el cuello. Apenas comenzaba mi trabajo en el terreno de la violencia doméstica, y el teniente del equipo me pidió que entrara a enfrentar la situación: confiaba en que podría manejarla. Yo no estaba tan seguro, pero inicié un diálogo con el secuestrador. Le cortó la garganta a la enfermera y después se abalanzó sobre mí con la tijera. Tenía que tomar una decisión: ¿me tiraba a sus pies, le hablaba o llamaba a la policía? Continué hablándole, y durante este proceso dejó a la mujer, me dio la tijera y hasta me permitió ponerle las esposas. Cambió su estado, y me lo agradeció.

Este hecho me demostró que es posible modificar situaciones hablando. Las palabras son la mejor arma. ¿Cuál le parece que es la tasa de éxito en las negociaciones con rehenes, según el FBI e Interpol? La mayoría de la gente piensa que es pequeña, pero en realidad es del 95%."

CUANDO HAY UN LÍDER DE BASE SEGURA PARA AYUDAR A CREAR ESE SENTIDO DE CONFIANZA, **LA GENTE LO SIGUE A TRAVÉS DE TODA CLASE DE TRANSFORMACIONES DOLOROSAS.**

negativo —información dolorosa—, lo importante es hacerlo. No se trata de rescatar gente; se trata de crear una relación que permita buscar más oportunidades para desarrollar a las personas, además de ayudar al otro a entender cuál es el beneficio de cambiar. ¿Qué tan cuidadoso debe ser un líder? En una escala de 1 a 10, la respuesta es 10. Pero eso no significa ser blando, sino duro. Para tener alto rendimiento, uno tiene que enfrentar experiencias dolorosas, correr riesgos. Las personas perciben los beneficios de vivir en la verdad.

¿Las características más importantes de un líder de base segura?

Una de ellas es la habilidad de crear un estado de calma, de quietud. El líder debe poder manejar conflictos sin transmitir ansiedad o negatividad. Aunque sienta enojo u otras emociones, debe mantener la calma. Estos líderes crean un ambiente positivo que influye en los demás. Otro factor crítico es comprender las motivaciones y discernir entre las que son intrínsecas y las extrínsecas. Encuestamos a 1.000 líderes de todo el mundo y les preguntamos qué significaba para ellos la "base segura". Los resultados señalaron que todos sentían una motivación intrínseca. Esto significa que quisieron aprender algo, quisieron aceptar un desafío, quisieron contribuir con un equipo o pertenecer a uno. Son lo opuesto a los líderes que se sienten impulsados a la acción por el bonus anual o por un desafío de carrera.

¿Cómo convertirse en un líder de este tipo?

Uno: conéctese con la gente. La principal razón por la que la gente fracasa es porque el líder está demasiado enfocado en sus metas como para mirar otras cosas. Dos: permita que quienes lo rodean desarrollen su talento. Tres: corra riesgos, juegue para ganar. No se convierta en rehén de sus miedos. Cuatro: involucre a sus adversarios. Debe poder convertir sus relaciones negativas en positivas. Tiene que manejar los conflictos. El cerebro le teme al conflicto porque le tiene miedo al dolor, a arruinar las relaciones, pero los líderes de alto desempeño no temen; saben manejar los problemas sin confrontar.

¿Cuándo fracasa un líder?

La autenticidad es central. Sin ella no se puede crear un vínculo. Un líder fracasa cuando se refugia en sus miedos. Sócrates dijo: "Conócete a ti mismo", y cada líder debe conocer bien aquello que lo hace reaccionar. Los líderes con miedo o enojo, o los que tienen motivaciones exclusivamente extrínsecas, no podrán conectarse ni crear vínculos con las personas. Los buenos líderes no andan por la vida con "cara de póker".

© WOBI

Felice Physioc integra el equipo de producción de contenidos de *WOBI*.