La Escucha: habilidad crítica en el liderazgo como coach.

Escuchar es un verdadero arte, una habilidad que integra completamente la coherencia en los tres dominios - lenguaje, cuerpo y emoción- y también en el de la espiritualidad. La calidad de nuestras interpretaciones indica la calidad de nuestra escucha.

Para el ejercicio del liderazgo y el coaching la escucha es quizás la habilidad más importante, por cuanto es el radar que nos permite ir chequeando segundo a segundo cómo vamos y, según eso, seguir en lo que estamos haciendo o hacer correcciones en nuestro rumbo. O incluso dejar de hacer algo si lo consideramos necesario.

Aventuraremos una definición simple de qué es ejercer liderazgo: "es el arte de movilizar para hacer que las cosas pasen"

a) ***¿Por qué es un arte?*** *Porque no hay receta para afrontar todas las situaciones que podríamos identificar como "desafíos de movilización" en una organización. Cada persona es una individualidad irrepetible; en palabras de Humberto Maturana, se ha constituido en un observador particular del mundo. Podemos tener todas las habilidades aprendidas para ejercerlo y eso no nos asegurará el éxito, ya que es el "cómo" conjugamos nuestras habilidades al momento de ejercer lo que nos puede hacer exitosos o no.*
b) ***¿Por qué hablamos de movilizar?*** *Lo queremos distinguir de mover. Cuando movemos a alguien, lo hacemos con nuestra fuerza y, por tanto, depende principalmente de nosotros. Cuando hablamos de movilizar, estamos indicando que nuestra intención y desafío será lograr que el "otro", con su propia fuerza y por sí mismo, se mueva.*
c) ***¿Por qué hacer que las cosas pasen?*** *Es una manera simple y cotidiana de referirnos a por qué queremos aprender a ejercer liderazgo: para lograr que algo que no estaba ocurriendo comience a ocurrir. El liderazgo efectivo se mide por el resultado tangible de aquello que se quería lograr.*

Escuchar en plenitud
A la luz de esta definición y sus implicancias profundizaremos en qué es y cómo podemos aprender a escuchar en plenitud.

ESCUCHAR = OIR + PERCIBIR + INTERPRETAR, ESTANDO ABIERTOS A CAMBIAR.

OIR: *nos referimos al fenómeno biológico de poder oír sonidos; la capacidad alojada en el oído de identificarlos.*

PERCIBIR: *los seres humanos estamos habilitados para sentir emociones, energías, darnos cuenta del lenguaje corporal del otro. Sin embargo, a veces no registramos lo que sentimos. En muchas oportunidades, cuando trabajamos con ejecutivos y les pedimos que se detengan para conversar y lo hacen, se sientan, se relajan y les viene un cansancio que incluso en oportunidades está acompañado de dolores musculares. ¿Es qué antes de relajarse eso no estaba pasando? No, sólo no estaban registrando lo que les estaba ocurriendo. No es el relajo el*

que les produce los dolores o el cansancio: al estar en este estado, pueden tomar conciencia de lo que les estaba ocurriendo.

Quizás suene extraño que podemos percibir energías. Sin embargo, es probable que a muchos de ustedes les haya ocurrido entrar a un lugar donde se realizó recién una reunión y percibir que estuvo difícil. Se nota algo que pasó, no lo presenciamos pero sí lo detectamos.

***INTERPRETAR:** en palabras de Rafael Echeverría, "los loros son capaces de repetir, pero ello no implica que hayan escuchado lo dicho". Es la interpretación lo que realmente demuestra nuestra calidad de escuchar. Sólo a modo de ejemplo, seguramente alguna vez le han dicho "no" y usted ha escuchado que no hay ninguna posibilidad de nada frente al tema, mientras que en otra ocasión el mismo "no" usted lo escucha como que no están cerradas todas las puertas, o incluso escuchó "sí, es posible". Es la interpretación de lo dicho o no dicho lo que reconocemos como escuchar. La calidad de nuestras interpretaciones nos indica la calidad de nuestra escucha.*

¿De qué depende lo que interpretamos al escuchar a otro?

Depende de múltiples factores. A nuestro juicio los más importantes son:

a) ***Mi conexión personal:** es a nuestro modo de ver la más importante y clave en la efectividad del escuchar. Ya lo indicábamos antes: percibir es fundamental en el escuchar y la capacidad de percibir es directamente proporcional a cuán conectado esté yo conmigo. Y estar en conexión conmigo es la capacidad de registrar lo que siento. Frente a la pregunta tan simple acerca de cómo estoy, es poder contestarla en profundidad. Por ejemplo, decir hoy estoy algo tenso, siento algunos dolores en mi cuello, mi respiración está corta y acelerada, mi emoción es de ansiedad…. Cuando tengo la posibilidad de captar estos registros podré, por un lado, darme cuenta de cómo estoy influyendo en mi escuchar; y por otro, podré registrar lo que siento al escuchar al que me está hablando. Desde lo emocional, podré sentir la emoción del otro. Profundizaremos en esto cuando tengamos la clase sobre emociones.*

b) ***El observador que estoy siendo en el momento de escuchar:** Si estoy molesto, escucho de una manera; si estoy triste, de otra; si estoy alegre, de otra. Y así podríamos indicar muchas emociones que pueden estar presentes en nosotros y que nos influyen al momento de interpretar. Aquí nos referimos a la emociones, sin embargo, el observador que estoy siendo depende de forma importante de los cuatro dominios que hemos ya hablado, su coherencia y congruencia. No escuchamos siempre de la misma manera sino que es relativo a cómo estamos.*

c) ***Los juicios que tengo de a quien estoy escuchando**: por un momento imagínese que usted no le tiene confianza a quien está frente suyo, tiene el juicio de que esa persona siempre está velando por sus intereses personales. ¿Cómo se interpretará lo dicho y lo que usted percibe? Los juicios son como mirar el mundo con un papel celofán de un cierto color: todo lo que vea y escuche tendrá matices de ese color. Los juicios forman parte del dominio del lenguaje en el observador que nos constituimos. Lo separamos del punto anterior por su importancia en el escuchar. En el ejemplo anterior, usted podría interpretar una amenaza en lo dicho, aunque en el lenguaje no se haya expresado.*

d) ***El contexto en el que se está expresando:*** *a modo de ejemplo, si usted está trabajando hasta tarde preparando una presentación de directorio con un(a) compañero(a) de trabajo, ambos están muy cansados y usted le pide el número de celular a él (ella), es muy probable que lo que se interprete de ese pedido es muy diferente a si usted le pide a la misma persona el número de celular estando en la fiesta de la empresa, bailando. El contexto le da un sentido al texto, a lo dicho. Y aunque lo expresado en palabras sea exactamente igual, los contextos diferentes llevan a interpretaciones diferentes.*

Niveles de la escucha:

Hace poco, en una reunión, un colaborador guardaba un silencio inusual. Me pregunté si ese silencio sería un silencio ausente, un silencio distraído, un silencio molesto, un silencio reflexivo, un silencio triste o un silencio atento… Al hacer estas reflexiones internas pude darme cuenta que podría seguir descubriendo muchas posibilidades respecto a qué sostenía el silencio de mi colaborador.

Este suceso nos permitirá explorar los niveles de la escucha:

1.- Escuchar lo dicho o no dicho: *aquí hablaremos de las palabras, la literalidad de lo expresado. Desde la programación neurolingüística se dice que en la comunicación las palabras representan, en el mejor de los casos, el 7% de lo comunicado. Por lo tanto, en discusiones donde alguno indica "mira, recuerdo con claridad las palabras exactas…" le serviría sólo para defender un mínima parte de lo que ocurrió en esa conversación. Este es el nivel más básico y sólo nos quedamos acá. Nuestra capacidad de escucha es reducida.*

2.- Escuchar las emociones, la corporalidad, la gestualidad*: el mayor impacto en la comunicación humana está en este nivel. Cuando yo siento a alguien enojado, es muy probable que no recuerde qué me dijo y sí recuerde su enojo. Muchos de nosotros hemos escuchado a personas en altos cargos de la empresa en discursos bien estructurados desde las palabras, que buscan motivar a sus gentes y no lo logran. Una de las razones es que un buen discurso en un cuerpo caído, con poca tensión, donde la persona no enfoca con sus ojos y no mira a la audiencia, en una emoción de resignación, podrá hacernos interpretar que… "ni él mismo se lo cree".*

Los seres humanos somos mamíferos y, como tales, tenemos emociones, y siempre las estamos expresando. Hago una distinción en esta oportunidad para indicar que expresar, en este caso, no es desde lo verbal, sino que ya sea desde nuestro cuerpo, nuestra respiración, nuestra tensión o distensión, expresa la emoción. Y como siempre estamos en alguna de ellas, el otro la está sintiendo, aunque puede no darse cuenta (distinguirla). No nos olvidemos que puede ser que no registremos lo que sentimos; sin embargo, sentimos. Y es más, nos movemos mucho de acuerdo a lo que sentimos, aunque no lo registremos. Es difícil separar emoción y cuerpo. Están profundamente entrelazados, al punto que una corporalidad de cierta manera permitirá un determinado grupo de emociones y otras, no. El cuerpo tiene el mismo impacto que lo descrito anteriormente y en esto incluimos la gestualidad.

3.- Escuchar la inquietud: *¿Por qué el otro me está diciendo lo que me está diciendo, de la forma en que lo está haciendo y en este momento? O de otro modo, ¿qué mueve su hablar y su forma de hablar? A esto le llamamos "la inquietud". Este nivel ya es bastante elevado y efectivo en el escuchar. Conectarme con qué inquieta al otro en su hablar me permite comprender la profundidad de aquello que me quiere comunicar. Un ejemplo: si al llegar a casa mi pareja me dice "en el último tiempo has estado con mucho trabajo y llegando bastante tarde", y me lo está diciendo desde una cierta tristeza que puedo percibir en mí al conectarme con ella, puedo interpretar que lo que la mueve es sus ganas de estar más conmigo y que le dedique más tiempo. ¡Ése es su motor!*

Agreguemos algo de dificultad para comprender cómo me puedo alejar de escuchar la inquietud, dado el observador que estoy siendo. Supongamos que vengo muy cansado, he estado trabajando hasta tarde el último mes, estamos con muchos problemas en la empresa, y estoy algo molesto porque considero que lo que está pasando no me corresponde resolverlo a mí y sin embargo, me estoy haciendo cargo. Al llegar, mi pareja me dice exactamente lo mismo. Puede que yo, al estar molesto, no me conecte con su inquietud y mi interpretación sea que es totalmente injusto que más encima que trabajo todo el día y estoy cansado, al llegar a casa me estén pasando la cuenta. Para poder conectarme con la inquietud del otro, escucharla y eventualmente hacerme cargo de ella, necesito estar en emociones más "tranquilas", en palabras del psicólogo Ignacio Fernández, tales como la paz, la serenidad. Emociones como la rabia y el miedo dificultan la posibilidad de conectarme con la inquietud del otro. El valor de escuchar la inquietud es que puedo conversar acerca de ella y así la comunicación que tendremos será de mayor efectividad, porque se hace cargo de lo que realmente sostiene el hablar.

4.- Estar abierto a cambiar: *hace un tiempo tuvimos la posibilidad de observar la reunión de un equipo de directivos de una gran empresa. Frente a un problema, se acordó que todos plantearían lo que pensaban. Ordenadamente, cada uno tomó su tiempo y expresó con claridad su punto de vista. Cuando terminaron todos de expresarse, les pedimos lo siguiente: levanten la mano quienes genuinamente, luego de haber escuchado a los otros, cambió, aunque sea mínimamente, en algo su planteamiento. ¿Qué pasó?... Que nadie levantó su mano. Es decir, luego de haber "conversado" cerca de una hora, el equipo estaba en el mismo lugar que al inicio, con la diferencia de que sabían lo que el otro pensaba.*

Escuchar en el nivel más profundo es estar realmente abierto a cambiar lo que pienso por lo que escucho y, por supuesto, todos los intermedios. Si todos los que están conversando están escuchando desde este nivel, es probable que se genere una idea compartida acerca de lo que se esté hablando. Es decir, se co-construya, ya que estarán humildemente abiertos a soltar sus certezas y convicciones para escuchar lo que el otro le dice, en una disposición de tomarlo e incorporarlo todo, o partes, a lo que cada uno piensa. E incluso a abandonar por completo lo dicho, en beneficio de lo escuchado.

Si mientras el otro está hablando yo estoy pensando todo el tiempo en lo que quiero decir y en qué minuto el otro hará un silencio para expresar lo que quiero, entonces debo darme cuenta que no estoy habitando en este nivel.

Herramientas de la Escucha Activa:

Quizás no ha sido evidente hasta el momento, pero escuchar es una habilidad activa. Es una acción, no tiene nada de pasiva.

Cuando alguien está escuchando, al menos de la forma en que lo estamos planteando, está en disposición corporal de apertura: brazos distendidos, conectado corporalmente y visualmente con el otro, con una imagen gestual y emocional de interés en lo que está aconteciendo. Y aunque esto ya es activo, hay dos herramientas centrales en la escucha, que hacen a esta habilidad aún más activa:

a) ***Indagar:*** *cuando estoy conversando, escuchando, necesito indagar, es decir, preguntar para completar lo que el otro me está diciendo. Según Marcial Losada, la indagación es tan importante para quien escucha que es la tangibilización del escuchar.*
   Por un momento les pedimos que recuerden alguna conversación en la que el otro comienza a hacerles preguntas respecto de lo que están contando. ¿Cómo se sienten? La indagación es la acción mediante la cual doy a entender, sin confusiones, que estoy "escuchándote", además de proveer la posibilidad de completar la conversación de aquellas cosas no dichas.
b) ***Chequear:*** *antes indicamos que cada uno de nosotros influye en lo que escucha. Por tanto, es básico chequear si lo que estoy escuchando es correcto. Los estudios de comunicación humana muestran que la mayoría de las ocasiones el hablar no se encuentra con el escuchar. No andan por el mismo camino. Aunque seamos expertos en todos los niveles de las escucha y nuestra capacidad de interpretar sea casi de precisión cirujana, siempre existe la posibilidad de que no estemos escuchando lo que nos quieren decir. Por eso necesitamos chequear. Hacerlo constantemente para validar nuestro escuchar también nos permite mantenernos humildes y abiertos, condición esencial que facilita nuestra capacidad conversacional y con ella el ejercicio del liderazgo.*

A modo de resumen poético

Cuando comencé a pensar en que iba a decir acerca de la escucha siempre pensé en hablar de lo fundamental que es estar conectado con uno mismo para poder de ahí estar conectado con el otro y por tanto poder escuchar desde la profundidad espiritual que al menos para mi es escuchar.

Escuchar *es para mi es estar en conexión de alma a alma sintiendo y percibiendo lo que al otro le pasa... es tanto así que trasciende el observador en cada uno de nosotros nos hemos constituido para dar espacio a una sabiduría que permite reconocer la profunda inquietud del momento del otro ser humano que esta al frente.*

Escuchar *es poder estar conectado con el flujo del amor universal que hace que pueda sentirte a kilómetros de distancia... Es la posibilidad de descubrir que tus palabras y sus sutiles cambios me dan una cantidad de información tan grande que puedo ponerla a tu disposición para que sigas en el camino de la expansión de la conciencia.*

Escuchar *es ofrecerte sin temor y en confianza lo que me pasa cuando te escucho, trasciende la biología del oír, que esta más relacionada con los sonidos que somos humanamente capaces de distinguir.*

Escuchar *es abandonar el ego herido que pretende demostrar, ganar o deslumbrar. Es la humildad que proviene de la tierra de lo más sencillo y que me permite reconocer tus sonidos en mi resonar.*

Escuchar *es transformarme en un instrumento ausente de sonido para permitir que comience a sonar contigo y ofrecerte el sonido que quizás ni tú mismo escuchas de ti.*

Escuchar *es entrar en el silencio conectado que permitirá que toda emoción que te pertenece resuene en mí.*

Escuchar *es una manifestación del espíritu... de mi conexión con el flujo primordial que nos constituye.*

Escuchar *es un acto de amor donde te reconozco y te doy existencia.*

Escuchar *es la posibilidad de descubrir el universo que soy y al cual pertenezco.*

Cuando escucho entro en conexión con el todo... puedo escuchar la profundidad del sonido del silencio... puedo escuchar el viento... puedo escuchar las montañas... puedo escuchar los pájaros... puedo escuchar la inmensidad...
Cuando estoy en esta conexión puedo escuchar...te!

Pablo Fuenzalida.