

Artículo

El relato del cambio. La herramienta de comunicación para aunar motivación y orientación.

Por Daniel Álvarez Lamas
Publicado el 25 octubre, 2017.

Imagínate que eres el líder de una organización que está atravesando graves dificultades económicas. Las cosas se están poniendo mal y necesitas del talento y la implicación de todas y cada una de las personas de la organización. De seguir igual, la empresa no sobrevivirá.

En la organización hay de todo. Hay personas partidarias de cualquier progreso que se sienten identificadas y motivadas al cien por cien, pero también hay otras que están en contra de cualquier cambio y que no están dispuestos a hacer más que lo que consideran estrictamente necesario. Por supuesto lo que más abunda es el término medio.

En esta situación tan complicada es preciso una reacción sin precedentes y al unísono. No puedes prescindir de nadie ¿Qué hacer para que todos se suban al carro?

No vale un mensaje amenazador del estilo “el que no apoye, estará en la calle”. También hay que tener cuidado con los mensajes tipo “estamos a punto de la quiebra”. Como líder no deseas que tu equipo tenga miedo. En la actual circunstancia, el miedo resultaría paralizante y no permitiría el despliegue de talento individual y colectivo que se necesita.

El talento no crece en cautividad, necesita sentirse empoderado.

Tampoco quieres ocultar la realidad. Si no hablas con claridad, no conseguirás la adhesión de las personas. Sin la necesaria sensación de urgencia no escucharán el reto, no se dejarán impregnar por él. Acabarán diciéndote lo de “¿Y por qué no nos lo dijiste?”.

Para este tipo de situaciones es para lo que diseñamos el modelo denominado “el discurso del cambio”. Puede aplicarse en una empresa, en una institución o en un equipo de fútbol. Sirve para liderar cambios en situaciones difíciles en todo tipo de organizaciones o equipos.

El discurso del cambio es una estructura sencilla y poderosa que consigue:

- El máximo rendimiento de las personas y del equipo
- Desde su máxima implicación.

A partir de:

- La comunicación transparente y orientada
- La máxima confianza y responsabilidad en el equipo y las personas.

Este esquema de comunicación no solo sirve para grupos. Podemos aplicar esta metodología igualmente cuando la situación de dificultad sucede con una sola persona.

¿Cómo es el discurso del cambio?

El discurso del cambio se divide en 3 partes con funciones bien diferenciadas, basadas en la estructura narrativa de los relatos:

Primera parte: Pasado heroico ¡Somos capaces!

En esta fase el líder explica entre uno y tres hechos pasados relevantes en los que el equipo consiguió algo que en principio veían muy difícil y de lo que puede sentirse orgullosos ¡Un reto! (aunque en su momento no fuera formulado como tal).

Esta descripción de los hechos se acompañará de una comunicación emocional en la que el líder se muestra realmente orgulloso de los éxitos conseguidos en el pasado.

Es bueno mencionar nombres y ser todo lo concreto que sea posible debe ser ante todo muy creíble.

Así, el equipo no solo tiene razones objetivas para confiar en su capacidad, sino también una historia común de éxito ¡Una identidad!

Un aspecto clave del relato es resaltar los valores y capacidades que había detrás de esos éxitos, ya que serán los que se utilicen en el futuro: esfuerzo, creatividad, unidad, relación, confianza en el equipo, valor social de lo que hacemos, supervivencia de nuestras familias o cualquier otro valor o capacidad que se haya manifestado y deseemos resaltar.

No le prestaremos atención a aspectos negativos a los que se les pueda estar prestando atención. Normalmente se disuelven con el proceso que se inicia con el discurso del cambio.

En caso de que haya circunstancias pasadas o presentes negativas que se considere necesario atender, se encontrará la forma de incluirlo con el encuadre adecuado en el relato que se está creando sobre la historia pasada de la organización.

Segunda parte: Amenaza común, supervivencia amenazada... Necesitamos todo nuestro potencial ¡ahora!

La situación actual pone a prueba toda nuestra capacidad. Somos una organización o un equipo poderoso, pero la amenaza común nos obliga a poner en valor todo nuestro talento. Necesitamos de todo lo que somos capaces de hacer como personas y como equipo.

El líder debe hablar con claridad y sin quitar nada de hierro a las dificultades que están atravesando. Esta explicación será la semilla para impactar en la tercera parte, el desenlace.

Ahora, el líder está captando el cien por cien de la atención y sentando el marco para que las personas vayan conformando sus ideas y sintiéndose motivadas para convertirlas en iniciativas, en soluciones. ¿Cuál es el motor para ello? La sensación de urgencia. Este es un aspecto que jamás debe olvidarse.

Las posibles diferencias o rencillas internas de la organización o equipo pueden quedar en cierto modo aparcadas para poder combatir esta amenaza común.

En resumen, el líder ha conseguido orientar a las personas con información y motivarlas con la sensación de urgencia ante lo que les amenaza.

También es adecuado resaltar las oportunidades que se presentan, pero sin dejar atrás la sensación de “¡ahora o nunca!” y que sea realmente atractiva para todos, no solo para la empresa o líder. Es importante hacer evidente que se amenaza no solo nuestros puestos de trabajo, sino los valores que representamos como individuos y como empresa. Estos valores son los ya mencionados en el pasado heroico.

La tercera parte. Un desafío para todos. ¿Qué propones?

Las personas, en este momento del discurso, se encuentran ansiosas de recibir el mensaje de cuál va a ser el reto del equipo u organización. Si no tenemos las ideas claras, ¿cómo van a enfrentarse a tamaño enemigo?

Crear el marco de ese reto es una función del líder.

¿Cuáles son los cimientos de ese marco? Lo que se necesita en este momento es:

- Una visión clara del puerto seguro al que dirigiremos.
- Unas líneas estratégicas de actuación concretas.

Sin esta visión clara y estas directrices, el equipo se sentiría perdido e indefenso ante la gran amenaza anunciada.

La visión puede representar la elevación a un grado superior de los valores que el líder ha venido resaltando a lo largo del discurso. Esto da una imagen más poderosa que la simple seguridad material, que será un impulso para la imaginación y el esfuerzo que el equipo va a realizar.

Es importante señalar que todo lo expresado por el líder en su discurso del cambio supone un compromiso personal y de la organización. En el momento en que haya una incongruencia entre las decisiones que se tomen y el contenido del discurso, el equipo perderá su orientación y su vínculo emocional con el Reto.

Si se mantiene la congruencia, el resultado es que todos saben en qué consiste el juego, la motivación de jugarlo aumenta y la responsabilidad se diluye entre toda la organización.

Habitualmente, las empresas no ponen la suficiente atención a esta congruencia. El discurso del cambio invita a una menor inversión de tiempo y recursos en el control, aumentándola en la planificación y la comunicación auténtica (que necesita de congruencia posterior). Éste es el único secreto de cómo empoderizar al equipo.

Con estas pautas sabias y firmes, se refuerza el liderazgo ante los tiempos difíciles que se avecinan. Este es el condimento definitivo del discurso del cambio que provoca la unión del equipo en torno a:

- Una historia heroica común.
- Una amenaza descomunal.
- Un camino y destino claros.
- Una identidad de equipo (u organización) basada en valores, que orienta y motiva.

Tenemos ya un Reto poderoso. Las personas están ya dispuestas a todo para ser partícipes de él. Es el momento de canalizar esta motivación con la gran pregunta para la implicación útil y sostenible:

¿Qué propones?

Las líneas generales que el líder expresó deben dejar amplios espacios para que cada una de las personas de la organización encuentren qué es lo que pueden y desean aportar para poder llegar a ese puerto seguro. Ellos llevarán las líneas estratégicas de lo general a lo concreto.

Cada persona conoce mejor que nadie cómo llevar la labor que debe realizar a su máxima expresión, dentro del marco claro establecido por el líder.

En este desenlace es tan importante la rotundidad en el destino que se debe alcanzar, como la claridad en las líneas estratégicas, misión del líder, como dar autonomía para que todas las personas se sientan protagonistas del viaje que van a comenzar.



De esa forma nos aseguramos un plan enriquecido con las opiniones de todos y en el que todos están implicados emocionalmente.

Es por ello que a continuación del discurso del cambio suele realizarse una sesión amplia de trabajo en equipo en el que todos explorarán juntos las nuevas tareas y planes para alcanzar el desafío.

Cada uno explicará la aportación desde su función y escuchará las de los demás, para así crear también sinergias poderosas.

Se inicia así lo que para todo el equipo tiene un algo de viaje apasionante.