

Escuchar para liderar



Aldo Civico es estratega de liderazgo, autor y conferencista. Foto: La República

Por: Aldo Civico.

La República 12 de junio de 2021

¿Cuál es una habilidad indispensable que un líder empresarial tiene que desarrollar hoy en día?, me preguntó en estos días un gerente. “Hay que aprender a escuchar, pero escuchar de manera nueva”, le dije. La respuesta no me surgió solamente como fruto de estudios y lecturas que he venido haciendo, sino de observar los desafíos que tienen ejecutivos y empresarios en distintas partes del mundo con los cuales tengo el privilegio de trabajar. La conclusión es clara y contundente: los líderes que hacen de la escucha la esencia de su liderazgo tienen mejores resultados que quienes aún no han desarrollado del todo esta sensibilidad.

Además, escuchar es esencial hoy, cuando vivimos en la era de la incertidumbre y de la disrupción. Muchos de los desafíos que hoy enfrentamos a nivel global, no tienen soluciones que son obvias. Por otra parte, las experiencias y los conocimientos del pasado no necesariamente nos sugieren las soluciones que necesitamos para el futuro. La era de la incertidumbre es también la era de la innovación.

Pero no hay innovación sin cooperación, y no hay cooperación sin escucha. Por eso, hoy un líder no tiene en sí mismo todos los conocimientos para crear las soluciones que los demás tienen simplemente que im-

plementar. Esta es una forma de liderazgo anticuada. Escuchar, entonces, se vuelve también una actitud fundamental para tomar mejores decisiones.

El desafío es que muchas veces estamos acostumbrados a escuchar solo a nosotros mismos, simplemente basándonos en percepciones preestablecidas. Otto Scharmer, el creador de la Teoría U, habla en este sentido de una escucha de primer nivel. Es como si estuviéramos encerrados en una burbuja en cuya pared solo proyectamos lo familiar, lo conocido. Esto nos pasa cuando interrumpimos a alguien o cuando al escuchar a una persona pensamos qué responder, o cuando pretendemos saber lo que una persona quiere decir. ¿Les ha pasado?

La calidad de la escucha que necesitamos hoy es muy diferente. Es una escucha que nace de la disposición a dejarnos sorprender. Está alimentada por la curiosidad, por el deseo genuino de entender la experiencia y la perspectiva del otro. Es decir, es una escucha que se basa en el silencio de nosotros mismos; de nuestras convicciones, valores. Nace desde un gran desapego de nosotros mismos. Esta calidad de escucha abre espacios donde la conexión y la creatividad son posibles.

Pero hoy además es necesaria una escucha que tiene una nueva calidad, es decir, la capacidad de escuchar a todo un sistema, a su complejidad, sus múltiples y a veces disonantes voces. Es la habilidad de generar y mantener un espacio (en inglés se dice *holding the space*) que permite miradas y conversaciones improbables. Es la escucha que no solo hace cosas nuevas, sino que hace nuevas las cosas. Acaso, ¿no es este el tipo de escucha lo que necesitamos hoy? ¿No necesitamos líderes capaces de este nivel de escucha?

Hoy un líder no tiene en sí mismo todos los conocimientos para crear las soluciones que los demás tienen simplemente que implementar.