

¿Qué impacto tendría en la organización si todos se centraran en el éxito de los demás?

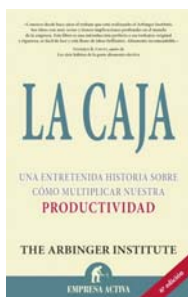


Jaume Abad es Director General de Arbinger España, una División de Cataliza, organización de profesionales dedicados al desarrollo de personas y equipos.

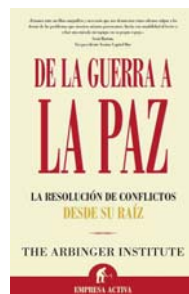
¿Cómo conociste Arbinger?

Entre los socios de Cataliza se comentaba el libro de “La Caja”, tuve curiosidad y quise averiguar de qué iba eso de *estar en la caja*. Así que me compré el libro, lo leí en verano, y me impactó tanto que lo leí una segunda vez. De hecho, despertó mi espíritu emprendedor y decidí contactar con el Instituto Arbinger en EE.UU. a través de una colega coach que me puso en contacto con el VP de Estrategia Global de Arbinger, y al hablarle de Cataliza y los socios que la integran, iniciamos un proceso para convertirnos en únicos licenciarios en España y poder impartir sus programas de formación. Estamos entusiasmados con esta gran oportunidad.

Has mencionado el libro de “La Caja”. El Instituto Arbinger ha escrito otro libro, ¿no es así?



“La Caja” se escribió en el año 2000 y es un libro que va de liderazgo, de un estilo de liderazgo más humanista, dónde la estrategia principal es estar el máximo tiempo posible *fuera de la caja*, porque es así como se produce el máximo impacto en los resultados.



El segundo libro, “De la Guerra a la Paz”, se escribió en el año 2006 y está más enfocado a resolución de conflictos, donde el protagonista logra *salir de la caja* y resolver un conflicto de índole personal. Entre los dos libros se han vendido más de 2 millones de copias. Ahora Arbinger está escribiendo un

tercer libro que se publicará en marzo, y en él se hace hincapié en la idea de tener una mentalidad *fuera de la caja*, que tiene que ver con cómo vemos y nos relacionamos con los demás. Este libro va de experiencias reales con clientes y situaciones que ha tenido Arbinger durante 35 años.

¿Por qué crees que un director de RRHH o el responsable de un equipo debería leer estos libros?

Bueno el libro de “La Caja” es un clásico y referencia bibliográfica en universidades y programas de coaching porque promueve un estilo de liderazgo humanista, que llama mucho la atención y despierta la conciencia. Un CEO al leer el libro se plantea: qué pasaría si yo hiciera ese cambio de mentalidad, y qué pasaría si también lo hicieran el comité ejecutivo y a su vez todos en la organiza-

ción. ¿Qué impacto tendría en la organización si todos se centraran en el éxito de los demás?

Se trata de tener en cuenta a las personas en un momento en el que el ritmo de vida, la presión de los mercados, los accionistas, van en una dirección contraria a los valores que hacen florecer las relaciones entre los seres humanos. Arbinger ofrece herramientas para tomar conciencia de ello y cambiar la mentalidad.

Se habla mucho de liderazgo consciente o liderazgo humanista... pero ¿en qué es distinto Arbinger?

Lo que es realmente distinto de Arbinger es su tesis, que es que cambiar el comportamiento, las competencias o las conductas no es suficiente para incidir en los resultados de negocio. Y ¿por qué no es suficiente? Pues porque falta lo que impulsa este comportamiento o competencias, y lo que falta es el *mindset*, que nosotros lo traducimos como mentalidad, y es esa actitud, intención, mirada o perspectiva, esa motivación que tiene que estar alineada con la conducta para conseguir resultados. Cuando la mentalidad y la conducta no están alineadas, no se llega a los resultados que se ambicionan.

¿Nos podrías explicar algún escenario concreto de cómo se aplica Arbinger?

Existen muchos ejemplos. El primero que me viene a la mente es el caso de una empresa que está en un proceso, en una *due diligence*, para ser comprada y a la presidenta de la compañía le ponen como reto que, si quiere ser la próxima presidenta de la empresa compradora, tiene que reducir los gastos en \$100 millones. En un principio, es fácil pensar que seguramente habrá que echar a 200 personas. Ella intenta evitarlo y reúne a todo su equipo en una reunión normal, como la que organizaría cualquier persona, pero sólo consigue que todos se frustren más. Miran solamente cómo les afectará a cada uno de ellos en particular, y no encuentran la llave para reducir esa cifra, porque nadie quiere sacrificar parte de los objetivos y de las áreas que ellos manejan.

Cuando Arbinger interviene en esta reunión, les pide que trabajen de una manera más colaborativa, formando pareja con personas que no necesariamente sean de su mismo departamento o rango, y lo hagan con una mentalidad enfocada a escuchar, aprender y a proponer tres o cuatro ideas para ayudar a la otra persona, y viceversa. De esta manera, lograron su objetivo de reducir gastos en más de \$100 millones, sin tener que sacrificar nada ni a nadie. Esto es lo que en Arbinger se llama las reuniones *Meet to Give* que son una estrategia que sirve tanto para resolver conflictos, como para hacer reuniones de ventas, como en casos de disfunciones en el equipo directivo. La actitud es “voy a dejar de pensar en mí por un

momento, voy a olvidarme de mis preocupaciones y mi estrés y de mis objetivos, y voy a poner el foco en la otra persona, en sus preocupaciones, en lo que necesita, sus problemas”. Hago muchas preguntas, soy muy curioso, aprendo y después pienso en cómo yo puedo ayudarle y le propongo hacer tres o cuatro cosas con las que sé que puedo ayudar o contribuir. Además me hago responsable de comprobar que mi ayuda realmente le está sirviendo, y si no es así, me ocupo de ajustar o cambiar lo que hago para asegurarme de que logrará lo que se propone.

En definitiva, se trata de tener una determinación a ayudar.

Esto es tan poco usual en las empresas, que al principio sorprende, pero tiene unos resultados extraordinarios.

Claro, ya me imagino... y me pregunto cuál sería el resultado en una organización en la que todos se enfocaran a ayudar a los demás.

Serían seguro sorprendentes más allá de cualquier expectativa. Normalmente es verdad que cuando nos ayudamos los unos a los otros, las cosas funcionan mejor. Pues, en las empresas es exactamente igual. Pero no nos equivoquemos, no se trata de algo fácil ni se hace un cambio radical de la noche a la mañana. Ni en el plano personal ni en el profesional vamos a estar 100% *fuera de la caja*, o sea poniendo el foco en los demás, todo el tiempo. De hecho, lo normal es estar entrando y saliendo de la caja. Lo que hace Arbinger es darnos herramientas para reconocer cuándo nuestra actitud no está siendo productiva y herramientas para ponernos en una mentalidad que nos permite tener un mejor impacto en los demás, ser más influyentes y tener mejores resultados.

Parece muy interesante. Si un Director de RRHH se planteara empezar con un proceso de transformación cultural en su empresa, ¿qué tendría que hacer?

Lo recomendable sería que nos contactara para tener una reunión y hablar de su contexto, objetivos y necesidades, y prepararle una propuesta a medida. Otra opción es asistir a conferencias (las próximas son el 23 de octubre y el 23 de noviembre en Barcelona) y/o apuntarse a un taller en abierto de dos días (el próximo que ofreceremos será los días 16 y 17 de noviembre) con la idea de que a partir de su experiencia personal, pueda plantear su aplicación en su organización.

ARBINGER

we change mindset

www.arbinger.es



cataliza

Energía para el cambio

www.cataliza.org