



Cómo un importante departamento policial evitó un conflicto de negociación colectiva y permitió a líderes clave transformar los resultados a través de toda la organización.

Organización

Departamento de Policía de la ciudad de Kansas

Durante 2008, el Departamento de Policía de Kansas City en Missouri (KCPD), y la Orden Fraternal de Policía (FOP) estaban inmersos en una obstinada negociación colectiva. El Departamento y el FOP contrataron sendos abogados y se prepararon para un conflicto interminable. El Dr. Kay White, psicólogo del departamento, respondiendo a la invitación de dos facilitadores Arbinger de la Academia de Liderazgo del KCPD, pidieron al Jefe de la Policía James Corwin de leer el libro *La Caja* (Leadership and Self-Deception) y de asistir a un taller de Arbinger en la Academia de Liderazgo. Movido por la formación proporcionada por Arbinger y desesperado por evitar la batalla aparentemente inevitable entre el departamento y la FOP, el Jefe Corwin decidió traer Arbinger a nivel de la organización.

Los asistentes del próximo taller de KCPD eran miembros de la FOP, jefes de departamento, y otras personas neutras. Los facilitadores Jack y Kay organizaron la sala para que los miembros de la FOP y los miembros del departamento estuvieran sentados entre ellos. Los presentes describieron el comienzo del taller como "helado y hostil." Sin embargo, "no pasó mucho tiempo antes de que pudiéramos ver cómo empezaban a romperse los muros y la gente empezaba a conectar con los demás en la sala", recuerda uno de los participantes.

Durante el segundo descanso del día, los miembros de la FOP y los miembros del departamento estaban empezando a hablar unos con otros en los pasillos. Los oficiales, que no habían hablado entre ellos durante años, ahora estaban conversando juntos. Al fondo de la sala se sentó un miembro de la FOP con quien el jefe había sido compañero en sus primeros días como agentes. Hacia el final del día, dijo el Jefe, "¿Qué pasó con Jim y Steve? ¿Por qué tenemos que llamarles Jefe y Oficial Miller? ¿Por qué tenemos que hacerlo así?"

Al final del segundo día, el Jefe anunció que el departamento no continuaría con la negociación colectiva. En cambio, acordaron "reunirse y discutir" lo que permitiría alcanzar una solución sin la intervención de abogados, ni gasto excesivo de tiempo y recursos. Cuando el taller se reanudó el tercer día, ambas partes estaban listas para trabajar juntas hacia una solución.

Una semana después del taller, el Jefe Corwin celebró una reunión con todo el departamento para anunciar la decisión mutua de cesar los esfuerzos hacia la negociación colectiva. Debido a que muchos de los miembros del departamento no habían estado presentes en el taller de Arbinger, se sorprendieron al ver a los miembros de la FOP hablar agradablemente y bromeando con los miembros del departamento. Cuando el Jefe anunció que las dos organizaciones ya no buscaban la negociación colectiva, los que conocían la animosidad que había existido entre las dos partes, fueron incapaces de comprender la reconciliación que se estaba produciendo.

El comando de Fuerzas Especiales 1910

La Academia de Liderazgo tenía la misión de ofrecer la formación de Arbinger a toda la organización, y en particular también a ciertas personas influyentes. Uno de esos individuos, Chip Huth, sargento de Kansas City del comando de fuerzas especiales 1910, asistió a un taller introductorio de Arbinger en la Academia de Liderazgo KCPD.

El comando 1910 de Chip era el más denunciado del departamento, recibiendo un promedio de 2-3 denuncias al mes. "La mayoría de las quejas que hemos recibido del comando 1910 eran quejas con respecto al uso excesivo de la fuerza", dijo Perl Fain, abogada principal y directora de la oficina de reclamaciones de la comunidad de Kansas City. "Estas quejas son extremadamente caras para el departamento", explicó la señora Fain. "Simplemente para procesar, investigar y presentar un caso cuesta al departamento entre treinta a cien mil dólares por denuncia, independientemente de si el caso llega a los tribunales." El supuesto estándar en el cumplimiento de la ley es que las quejas de la comunidad son el coste natural del alto impacto de las actividades de control.

El primer paso para la implementación de Arbinger era para Chip transformar su propio liderazgo. Mirando hacia atrás, en el primer taller al que asistió en la Academia de Liderazgo, Chip relató "Me emocioné cuando me encontré por primera vez con Arbinger porque pensé que finalmente entendía lo que iba mal con todo el mundo, -por qué todos los demás eran un problema! Pero cuando realmente empecé a entender Arbinger, empecé a darme cuenta de que yo había sido un problema hasta un punto que nunca me hubiera imaginado".

Comenzó a tomar en serio las quejas y honestamente evaluó los conflictos que las engendraron. Empezó a mirar cómo su forma de trabajo afectaba no sólo a los ciudadanos, sino también a sus colegas en el departamento. A través de este proceso de auto-evaluación honesta, Chip empezó a ver cómo su liderazgo no sólo agravaba los problemas que estaba tratando de resolver en la comunidad, sino que encima los provocaba y potenciaba. Los miembros de su equipo comenzaron a ver un cambio en Chip. Se responsabilizaba él y los suyos como nunca lo había hecho antes. Sus esfuerzos provocaron el cambio de los miembros de su equipo. El comando 1910 comenzó a valorar las quejas como una forma de diagnosticar la forma en que ellos mismos ayudaban a crear los mismos conflictos que estaban tratando de resolver.

Los oficiales de la unidad comenzaron a descubrir que cuando entraban en un sitio, viendo a los demás como objetos, eso no ayudaba en nada y encima provocaba resistencia. A medida que el equipo siguió aplicando este nuevo respeto y profunda responsabilidad de su trabajo, se encontraron que veían a la gente-incluso si debían arrestarlos-como personas y no como objetos, incluso en momentos de alta tensión en intervenciones tácticas. Se encontraron ellos mismos preguntándose en circunstancias difíciles y peligrosas, "¿cómo puedo yo ayudar a que las cosas vayan bien para estas personas y esta comunidad?"

El cambio en el comando 1910 ha sido y sigue siendo notable. La respuesta de la comunidad ha sido aún más notable. Desde la introducción de Arbinger, las demandas de la comunidad se han reducido un 100%, pasando de 2-3 demandas al mes a cero en los últimos 3 años. El equipo no ha recibido ninguna queja relacionada con una orden de allanamiento en 5 años. Sin embargo, las quejas no son las únicas cosas que han cambiado. En el mismo período de 5 años, el equipo 1910 confiscó más armas, más drogas, y más dinero, que en toda la década anterior. Por estos resultados excepcionales, el comando 1910 recibió la mención de unidad especial.

Transformando la formación de ARMAS DE FUEGO

El sargento Ward Smith, supervisor de la formación de Armas de Fuego del Departamento, es un ávido seguidor de los principios de Arbinger. Su relación de colaboración con la Academia de Liderazgo KCPD le llevó a su introducción a Arbinger. Ward fue uno de los primeros participantes en un curso de Arbinger en la Academia de Liderazgo. Smith cree que Arbinger les dio a él y a su equipo un idioma de trabajo y una responsabilidad personal, que les llevó a conseguir cambiar la cultura del conjunto.

En 2007 Ward se convirtió en el supervisor de la formación de Armas de Fuego, con la responsabilidad de la supervisión de los instructores de armas de fuego del departamento. A principios del año empezó a notar dificultades en su departamento. Una cierta cantidad de "tiradores problema" no mejoraban con el tiempo. De hecho, en 2007 hubo por primera vez 147 fracasos de calificación en arma de fuego, 16 de los cuales también fallaron el segundo y último intento de calificación. Este tipo de resultado indica una disminución alarmante de

la seguridad en el terreno, la motivación y la moral de los oficiales. Smith comenzó a preguntar a sus instructores sobre estos tiradores. Algunos instructores comentaron que los tiradores con problemas no estaban mejorando, ya que nunca se presentaban al entreno opcional de los viernes. Cuando les preguntó por qué, los instructores explicaron que los tiradores con problemas, simplemente no querían mejorar algo que nunca llegarían a ejercer. Sintiendo que el problema podría ser más profundo, Smith les preguntó: "¿Cómo son tratados estos tiradores cuando realizan prácticas?"

Smith se enteró de que los instructores colocaban a los tiradores con problemas que venían a practicar, en el lado izquierdo del campo de tiro. Los instructores explicaron que confinando a estos tiradores con problemas a un lado del terreno, se podía asignar entonces dos o tres instructores para supervisarlos, y asegurarse de que "no hicieran ninguna estupidez como pegarse un tiro en el pie". Smith también se enteró de que algunos de sus instructores utilizaban lenguaje de alta presión para "desafiar" a los tiradores mientras estaban tirando. Estos instructores consideraban que tirar bajo presión era necesario para preparar a los oficiales para situaciones con las que podrían encontrarse en el terreno, pero Ward rápidamente se dio cuenta de que estas tácticas estaban teniendo un efecto destructivo sobre el rendimiento de los tiradores y su motivación.

Smith comentó: "Si estamos tratando a nuestros tiradores de esta manera, ¿no les estamos enviando un mensaje? Si voy al entrenamiento y continuamente me ponen en el lado izquierdo del terreno de tiro, o me regaña un instructor, ¿no me pongo a pensar en mí mismo como un mal tirador? ¿No los estamos avergonzando? ¿Podría ser ésta la causa por la que no se están presentando a los entrenamientos del viernes para obtener la ayuda que necesitarían? "

Smith se resistió inicialmente a su sugerencia. Sin embargo, comenzó a predicar con el ejemplo. Empezó a reunirse con los tiradores problemáticos en su hora del almuerzo y a trabajar con ellos para desarrollar sus habilidades. Recibió el compromiso de muchos de ellos para presentarse a las prácticas del viernes. Como los instructores de Smith empezaron a seguir su ejemplo, también obtuvieron resultados positivos. No pasó mucho tiempo antes de que todos los tiradores con problemas del departamento comenzaran a mejorar sus habilidades de tiro de manera espectacular y realmente a disfrutar de asistir al entreno. En 2012, cinco años más tarde, sólo había 20 fracasos de calificación de arma de fuego en el primer intento, y todos menos uno pasaron la prueba en su segundo intento.

El comando 1910 de KCPD y el Departamento de Formación de armas de fuego siguen reportando experiencias de cambios positivos y profundos dentro de sus departamentos, incluyendo mejoras en la visión para los tácticos, la moral, la motivación, la productividad y la mejora de las relaciones entre los funcionarios y miembros de la comunidad.

Acerca de ARBINGER

La consultoría y la formación de Arbinger son la consecuencia de innovadores descubrimientos en el estudio de los fundamentos de la conducta humana. El trabajo de Arbinger ha recibido los mayores elogios de los académicos por su sofisticación académica y de los líderes empresariales por su aplicación práctica y sin precedentes. El enfoque de Arbinger es doble: (1) aportamos nuestro trabajo académico y práctico para proporcionar ayuda a personas y a organizaciones en centrarse en los resultados; y (2) luego los equipamos para que sean capaces de traducir ese enfoque directamente en resultados concretos, con impacto en la cuenta de resultados.

Los 2 libros más vendidos de Arbinger, La caja y De la guerra a la paz, se han traducido en más de 14 idiomas. Los clientes de Arbinger van desde personas que buscan ayuda en sus vidas a nivel particular a muchas de las mayores empresas y organizaciones gubernamentales en el mundo. Arbinger opera actualmente en veinte países.