



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ESTILO 9,9 DE LA TEORIA GRID DE LIDERAZGO

Por Miguel Ángel Pla

“La comunicación abierta y sincera que involucra a la transmisión de la información intelectual y emocional está sujeta a un mejoramiento directo, especialmente a nivel emocional, a través del tipo de entrenamiento en laboratorio que ha llegado a ser bien conocido durante los últimos quince años. (Se referían los autores a los cursos de Sensitivity Training). Por otro lado, el lado intelectual de la comunicación está sujeto a mejoramiento a través de conceptos básicos que han estado bajo desarrollo en la semántica general por muchos años”.

Con estos breves antecedentes, el objetivo de la comunicación bajo el estilo 9,9 puede ser claramente establecido, tener una comunicación abierta, auténtica y sincera que lleva a una total comprensión. Una vez la condición para una total comprensión ha sido alcanzada, quedan pocas razones para malos entendidos, o para retener información negativa, o para cualquier otra de las muchas fallas en la comunicación que de otra manera aparecerán como barreras al esfuerzo máximo.

Así definían los Dres. Blake & Mouton el manejo emocional de la comunicación del estilo de liderazgo 9,9 (páginas 160-161 del libro *The Managerial Grid*, publicado en 1964).

En aquella primera versión el Grid estudiaba cinco estilos de ellos solo el estilo 9,9 representaba una manera sólida de manejar la inteligencia emocional, por eso los Dres. Blake & Mouton, siempre afirmaron que “sí hay un estilo mejor.”

En una nueva versión disponible en los setenta, “El Nuevo Grid Gerencial” describía así las actitudes 9,9 hacia la resolución de los conflictos:

“Los hechos, los datos, la lógica y la resolución de las diferencias a través de la confrontación han de liberar las tensiones entre el jefe y el subordinado que de otra manera bloquearán una gestión por objetivos realista. Cuando esta manera de gestionar llega a ser una manera de vivir un individuo no está trabajando para la organización solamente sino que está también trabajando para sí mismo. Los propósitos organizacionales e individuales van juntos.

La evaluación del desempeño es una parte importante de la gestión. La definición de objetivos estimula la consciencia de las necesidades, posibilidades y oportunidades. La revisión misma ofrece una oportunidad para que jefe y subordinado discutan conjuntamente el nivel presente de desempeño y planear su desarrollo a través de eliminar las barreras que pueden estar presentes en el logro de los objetivos acordados.”

El Conflicto: ¿energía creadora o barrera al éxito corporativo?

El conflicto mal manejado puede afectar al logro de objetivos organizacionales y metas personales, y desde ese punto de vista es improductivo. Sin embargo, el conflicto bien manejado puede promover innovación, creatividad, y el desarrollo de nuevas ideas que hacen posible el crecimiento corporativo. Desde ese punto de vista, el conflicto es útil. El enfoque 9,9 al conflicto descansa en el supuesto de que, aunque sea inevitable, tiene solución. La solución está en cómo se maneja, y la mejor manera de resolverlo es anticiparse y tomar acciones para asegurar la comprensión y el acuerdo antes de que las partes tomen posición y se aferren a ella. Este enfoque 9,9 incluye:

- Una comunicación abierta.
- Racionalizar el por qué de una acción requerida.
- Buscar hechos, data, y la lógica.
- Experimentación.
- Práctica de la crítica objetiva.
- Confrontación abierta.
- Tomar en cuenta las reacciones de los subordinados.
- Un espíritu de “esto podemos alcanzarlo.”

Blake & Mouton encontraron cinco condiciones para consolidar cambios hacia el estilo 9,9 que mostrarían coincidencias interesantes con la Inteligencia Emocional.

- Conocimiento de la teoría.
- Valores personales.
- Eliminar el auto-engaño.
- Comprender la diferencia entre cómo se ve el directivo y cómo le ven los demás.
- Respaldo social.

En la versión “El Grid Gerencial III” ya en los años ochenta ampliaron el conocimiento sobre los Valores 9,9, y preguntaban: ¿Qué principios deben ser observados para asegurar un liderazgo sólido?. La siguiente lista está basada en la evidencia de muchas disciplinas aplicadas, respaldadas por la investigación en psicología social, sociología, antropología, salud mental, consultoría, psiquiatría, ciencias políticas, historia y por estudios de campo sobre la efectividad en los negocios. (Blake&Mouton 1978).

Están también validadas por defecto en demostraciones en las conductas negativas producidas por su violación en los campos de la criminología y penología, y por estudios sobre los efectos del colonialismo, esclavitud, trabajos forzados, y otras formas de represión. Una formación de los antecedentes da carácter a estos principios. Cuando se traen a colación en el uso diario, las interacciones entre jefe y subordinado se caracterizan por el mutuo respeto y confianza. En otras palabras, son el resultado final de una conducta sólida productiva y creativa en sentido operacional. La productividad, la creatividad, la satisfacción personal, y la salud, son posibles cuando se aplican estos principios. La adherencia a estos principios representa la diferencia de la orientación a la estrategia gerencial 9,9.

- La realización a través de la contribución es la motivación que da carácter a la actividad humana y respalda la productividad y la creatividad.
- Una comunicación abierta y sincera es esencial para el ejercicio de la responsabilidad personal y/o compartida.
- Los conflictos son resueltos mediante la confrontación directa, con la comprensión y el acuerdo como bases del esfuerzo compartido.
- Ser responsable por las acciones propias representa el más alto nivel de madurez y es solo posible cuando a través de una delegación amplia del poder y la autoridad.
- La participación compartida en la resolución de problemas y la toma de decisiones estimula el involucrarse activamente con la productividad y el pensamiento creativo.
- Se gestiona por objetivos.
- El mérito es la base para la recompensa.
- Las normas y estándares respaldan la excelencia personal y organizacional.
- Se aprende de la experiencia en el trabajo a través de la crítica y el feedback personal.

LAS EMOCIONES A 35,000 PIES DE ALTURA.

Es cronológicamente oportuno mencionar aquí el programa Grid Cockpit Resource Management de desarrollo para los pilotos de United Airlines que a principios de los años ochenta fue diseñado conjuntamente por Grid International y United Airlines.

Daniel Goleman en el capítulo 10 de su libro “La Inteligencia Emocional” lo menciona sutilmente reconociendo que “desde entonces se acentuaron las habilidades que llevan a mejorar en la cabina de mando las habilidades para el trabajo de equipo, a líneas abiertas de comunicación, a la cooperación, a escuchar y expresar opiniones, que son rudimentos de la inteligencia social.”

Ese programa fue una adaptación a la realidad de la cabina de mando de nuestro Seminario Grid de Liderazgo en el cual los pilotos se familiarizan con el estilo 9,9 que venimos describiendo aquí. Varios años después que sus 5000 pilotos vivieran esta experiencia de desarrollo United Airlines afirmarían haber reducido la rata de accidentes fatales de uno cada 1,6 M. de millas voladas a uno cada 4.2 M.

Más información sobre este programa de desarrollo ejecutivo para pilotos está disponible en el libro Change by Design, de Blake, Mouton y McCanse, publicado por Addison Wesley OD Series. 1989

“Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo,” trajo en los años noventa una novedosa ayuda para comprender los comportamientos de los demás y propios, la dimensión motivacional.

Veamos lo que decían del estilo 9,9:

“Los estilos Grid proporcionan lineamientos para reconocer los supuestos que guían nuestro comportamiento. Son una base sólida para el auto análisis y para ver a otras personas objetivamente lo cual nos permite identificar nuestros supuestos y los de otras personas en relación con la forma en que actuamos. Una parte significativa de nuestras ideas y sentimientos acerca de la producción y la gente implicaría el preguntarnos cuales son nuestras motivaciones en el trabajo y en la vida.

Hasta ahora no hemos tenido una manera válida de ordenar estos elementos y de comparar un conjunto de motivaciones con otro. Las motivaciones personales nunca se han comprendido bien, de manera que ha sido difícil determinar cómo lograr que la gente sea más productiva. Solamente cuando comprendamos lo que motiva a la gente tendremos la posibilidad de apreciar la forma en que los gerentes, otras personas, y nosotros mismos trabajamos conjuntamente. A través del estímulo de unas motivaciones sólidas para dirigir gente podemos aumentar la producción, alcanzar una mayor creatividad, y fortalecer la moral y vivir una relación más sana en términos mentales y físicos.

La estructura tridimensional del Grid proporciona la base para entender las motivaciones personales.

Esta tercera dimensión nos da una idea de porqué actuamos como lo hacemos, al describir las motivaciones subyacentes de todos los estilos de liderazgo. Lo que buscamos como una situación deseable (la motivación +) y aquello que tememos, como una amenaza, (la motivación -). El punto medio de este eje bipolar, el punto en que corta al Grid se define como la zona neutral o de bienestar, en la cual de momento, no opera ninguna motivación, ni positiva ni negativa. Aquí es donde un individuo puede dar por descontado que su comportamiento es casi una segunda naturaleza.

El extremo (+) del eje motivacional nos dice lo que una persona siente cuando las cosas van bien para la consecución de sus objetivos (el punto de vista proactivo, vigente y optimista). El extremo (-) nos dice lo que probablemente esta persona siente cuando las cosas no le van bien y encuentra obstáculos amenazadores. Tienden a ser comportamientos defensivos que indican que la acción es reactiva.

A diferencia de los demás estilos estudiados este supone que no existe ninguna contradicción inherente entre los objetivos de la organización y la necesidad de que los colaboradores sean productivos. Como resultado, se hace posible el integrar los dos intereses involucrando a los colaboradores en la definición de las estrategias de trabajo y logros. Esto no significa reunir a toda la gente todo el tiempo para conocer su punto de vista. Tampoco que todos tengan que estar de acuerdo con la decisión final. Lo que sí significa es que cuando sea posible, las personas que estén involucradas en una actividad de trabajo tengan la oportunidad de expresar sus pensamientos antes de que la decisión sea tomada. Este detalle asegura que tengan un mejor entendimiento de lo que deben hacer y las razones que han llevado a la decisión tomada, y también aumenta la probabilidad de que las decisiones reflejen las mejores ideas de los miembros de la organización.

Entonces, el objetivo del estilo 9,9 es, promover la participación, involucrarse y comprometerse con el esfuerzo del equipo dirigido a lograr objetivos exigentes.

Las motivaciones del estilo Grid 9,9

La motivación positiva es, el deseo de satisfacción a través de la contribución. Esto significa que sabe que constituye la diferencia; que su esfuerzo ha tenido un impacto positivo en la organización y en aquellos que trabajan en ella. La motivación (+) en el 9,9 se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa. Cuando la cultura organizacional se rige por los principios 9,9 y opera de acuerdo con ellos sus miembros disfrutan de los beneficios, tanto emocionales como financieros, que hacen posible el éxito corporativo.

Por otro lado, la motivación negativa del estilo 9,9 es el temor a ser egoísta. Esto significa una orientación a su manera de hacer subestimando los aportes de otras personas. Significa una desviación sutil del criterio "qué es lo correcto" hacia "quien tiene la razón." Este es el tipo de acción que el estilo 9,9 evita porque sabe que las mejores ideas y el mejor esfuerzo no surgen cuando dominan motivaciones autoritarias.

A continuación podemos observar palabras y frases que caracterizan el estilo Grid 9,9 muchas de ellas reflejan una inequívoca capacidad para manejar positivamente las emociones:

Sinérgico, sincero, da perspectiva, escrupuloso, inspira creatividad, resuelve problemas, tiene expectativas claras, pone las cartas sobre la mesa, metas desafiantes, liderazgo visionario, promueve la interdependencia, valores compartidos, responsable de si mismo y responsable por el equipo, confronta abiertamente, gestiona por objetivos, trabaja con estándares de excelencia, reflexiona con anticipación, somete su pensamiento al escrutinio de otros, se orienta a lo que es correcto, está abierto a la razón, evita el interés personal en beneficio del equipo, estable emocionalmente.

Tomado y resumido de "Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo" Robert Blake y Anne McCanse.
Scientific Methods Inc. 1992

Versión El Poder para Cambiar.

Y llegamos a la versión presente, con varios cambios importantes, entre ellos, otra manera de referirnos a la inteligencia emocional a través del manejo de las dinámicas de grupo. Pero antes mencionaremos que a las habilidades de liderazgo que se han venido estudiando se añade una más, la capacidad de recuperación anímica (resilience) ante un resultado adverso.

Veamos cómo la vive el estilo 9,9

El éxito y el fracaso son dos experiencias de aprendizaje igualmente valiosas. Evito que el éxito conduzca a la complacencia haciendo una reevaluación de mis estándares vigentes. Me enfrento al fracaso para ganar comprensión y recuperarme anímicamente.

El estilo 9,9 demuestra una gran capacidad de recuperación anímica. Cuenta con el apoyo permanente de sus compañeros de equipo y la satisfacción de saber que no se escatimaron esfuerzos para lograr el éxito. Con esta confianza, el estilo 9,9 ve los contratiempos y fracasos como valiosas experiencias de aprendizaje que se pueden incorporar a los esfuerzos futuros.

Esta actitud no le hace inmune a las desilusiones ante un contratiempo. Pero la diferencia está en cómo maneja estos sentimientos.

El 9,9 busca llegar a una conclusión de la experiencia vivida. Quiere analizar cómo surgieron los obstáculos y por qué fallaron los esfuerzos por superarlos. Este análisis no está destinado a buscar culpables, sino a impedir que los problemas vuelvan a ocurrir. Una vez que se logra esta consciencia, las lecciones aprendidas se incorporan a las acciones del equipo y el aprendizaje no se pierde.

Las Dinámicas de Grupo y la Inteligencia Emocional.

Es evidente que para cambiar su estilo de liderazgo necesita primero cambiar sus valores y actitudes. Pues bien, la misma influencia sobre los resultados que está presente a escala individual tiene lugar en el ámbito del equipo. La diferencia radica en que ahora las actitudes, los valores y creencias se definen como normas y estándares del grupo. Es en el terreno de las dinámicas de grupo donde los esfuerzos por cambiar tienen éxito porque crean apoyo y compromiso, o fracasan porque se resisten al cambio. Es aquí donde se desarrollan las normas a través de tres leyes básicas de la conducta humana: convergencia, cohesión y conformidad. De la misma manera en que la comprensión de la ley de la gravedad ayuda a entender la conducta de los objetos, la comprensión de las leyes básicas de las dinámicas de grupo ayudan a entender el poder de su influencia sobre los resultados. Es necesario comprender cada una de estas leyes y cómo crean y mantienen normas con la fuerza silenciosa, invisible, pero poderosa de regular la conducta humana, las decisiones, y en última instancia los resultados logrados en grupos de trabajo. Esta comprensión de la forma en que los grupos desarrollan y refuerzan sus normas ofrece al líder la reflexión crucial y las herramientas necesarias que se requieren para consolidar el cambio.

Las Normas del Grupo determinan el comportamiento

Una norma es una actitud o acción uniforme que dos personas o más comparten en virtud de pertenecer a un grupo. Las personas piensan en los valores y las actitudes como algo personal y singular pero las investigaciones demuestran que la mayoría de las actitudes personales surgen de las normas del grupo. Como resultado, las actitudes del equipo determinan la calidad del esfuerzo de trabajo individual más de lo que la mayoría de las personas cree. Las normas de un grupo se ven reflejadas en sus tradiciones, precedentes, hábitos ritos, reglas, rituales, reglamentos, políticas, procedimientos operacionales, costumbres, tabúes y prácticas pasadas. Estas normas y estándares empiezan a formarse a través del proceso conocido como convergencia.

La Convergencia inicia sus normas espontáneamente porque cambia actitudes y patrones de conducta individuales hacia un patrón grupal uniforme que todos los miembros de grupo comparten. Pocas presiones sociales son más importantes para comprender el cambio que la tendencia humana a converger alrededor de una idea común en un grupo. Por ejemplo, un equipo tiene cinco miembros, cada uno de los cuales inicia una reunión de planificación con una opinión respecto de cuanta producción es "suficiente." Uno piensa que quince "unidades" diarias es lo adecuado, otro recomienda sólo cinco, mientras que otros miembros sugieren trece, nueve y ocho. Como las personas trabajan juntas e intercambian ideas, las opiniones expresadas conducen a un cambio de actitudes alrededor de una norma más uniforme. Esto empieza con cambio de las dos posiciones más extremas de quince a trece, y la de cinco a siete. Con el tiempo, las normas generales del equipo convergen para aceptar diez unidades como la marca de referencia para la producción considerada suficiente.

La Cohesión

La Cohesión es el fenómeno de personas congregadas alrededor de intereses y valores comunes. Es una de las fuerzas más significativas para la organización social. Las personas se sienten naturalmente atraídas hacia quienes comparten una experiencia común que les permita dejar de lado las formalidades que deben seguir cuando están con extraños. Los ejemplos de cohesión aparecen en todos los aspectos de la vida, conforme intentan gravitar y mostrar preferencia hacia quienes comparten intereses o experiencias comunes. Esta preferencia puede referirse a la raza, la religión, la política, el status socioeconómico, la educación, etc. En la vida organizacional se aplican otras dimensiones, tales como los años de servicios, la posición, el nivel de capacitación o la experiencia común.

La cohesión acelera el desarrollo de normas porque representa un vínculo emocional que las personas sienten unas hacia otras. Cuando la cohesión es alta, las personas se relacionan con un mayor sentido de confianza mutua y compromiso hacia el grupo.

La Conformidad

La Conformidad es el fenómeno que lleva a los miembros de un grupo a mantener una norma grupal establecida. Da vigencia a la norma creando presión, a menudo sutilmente, “para mantenerse en línea” con el grupo en acatar la norma. El precio de la no conformidad es el ostracismo.

La mayoría de las organizaciones subestima el poder que las normas de grupo ejercen sobre la conducta individual o creen que pueden superar las normas a través de explicaciones racionales, incentivos, la fuerza, o la autoridad. Una vez que se comprende la dinámica la pregunta para cualquier organización es: “¿Nos estamos conformando a normas y estándares que nos ayudan o que nos crean obstáculos?”.

De la misma manera en que las personas pueden tomar consciencia de la conducta individual y de su impacto en los demás, los equipos y las organizaciones enteras pueden tomar consciencia de que sus normas y estándares impactan en los resultados.

Tomado y resumido del libro “El Poder para cambiar” texto de esta versión, Grid International 2002.

Conclusiones:

Hemos dado evidencias de que el estilo Grid de liderazgo 9,9 es apto emocionalmente y capaz de alcanzar la sinergia al practicar los valores y habilidades de gestión que hacen posible una interacción productiva y motivadora. Nos ha parecido interesante mostrar lo que Blake & Mouton escribían de este estilo a lo largo de cuatro décadas, a la vez que poder destacar la profundidad con que investigaron antes de lanzar su teoría gerencial Grid, y el concepto de Desarrollo Organizacional Grid. Estos estilos siguen presentes en la empresa hoy igual que entonces y aunque muchas cosas han cambiado particularmente en materia de tecnología, otras siguen igual y podemos afirmar que el 9,9 es hoy tan efectivo como pudo serlo en la década de los sesenta.

La teoría Grid es entre otras cosas un lenguaje común que permite a los integrantes de un equipo, o de toda una organización, una fácil comunicación. Muchas son las palabras y expresiones acuñadas por Blake & Mouton durante su etapa de investigación, tales como: Liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, desarrollo organizacional, venta de soluciones, que hoy siguen siendo usadas ampliamente. El Grid no usa el término inteligencia emocional, pero cuando estudiamos el estilo 9,9 hablamos de lo mismo.